

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL CAPITAL
INTELECTUAL APLICANDO EL MODELO SKANDIA
NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS
FINANCIERA, SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA -
CERCADO - AREQUIPA, 2017**

Tesis presentado por los Bachilleres

Melissa Alessandra Rodriguez Vasquez

Jorge Luis Manrique Rosas

Asesor: Dr. Juan Aguilar Alvarado

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

Arequipa - Perú

2017

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL CAPITAL
INTELECTUAL APLICANDO EL MODELO SKANDIA
NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS
FINANCIERA, SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA -
CERCADO - AREQUIPA, 2017**

Tesis presentado por los Bachilleres

Melissa Alessandra Rodriguez Vasquez

Jorge Luis Manrique Rosas

Asesor: Dr. Juan Aguilar Alvarado

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

Arequipa - Perú

2017

Dedicatoria

A Dios por ayudarnos a superar las dificultades.

A nuestras familias por el apoyo y motivación incondicional
a lo largo de la realización de la Tesis.

Agradecimientos

A nuestro asesor de Tesis, Dr. Juan Aguilar Alvarado por su constante paciencia y entusiasmo para corregir nuestros errores y hacernos mejorar cada día, Mg. Freddy Begazo Zegarra por su gran disposición para ayudarnos en la tabulación y metodología de los instrumentos de medición y recibirnos siempre con una sonrisa, Mg. Karim Hidalgo Valdivia, por sus consejos y recomendaciones para la correcta presentación de las Normas APA, Mg. Luis Castro, por ampliar nuestros conocimientos brindándonos material bibliográfico para la realización de la investigación.

A la señorita Jacqueline Espinoza, Jefa de créditos de Compartamos Financiera en la agencia de Santa Martha, por su carisma y gran disposición en proporcionarnos la información documentaria necesaria para la realización de la investigación.

A todos los colaboradores de la agencia de Compartamos Financiera en Santa Martha, por brindarnos un poco de su tiempo en el llenado y distribución de encuestas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.1. Descripción del Problema de Investigación	4
1.2. Fórmulación del Problema	5
1.3. Sistematización del Problema	6
2. Objetivos de la Investigación	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. Justificación de la Investigación	7
3.1. Conveniencia	7
3.2. Relevancia Social	7
3.3. Valor Teórico	8
3.4. Implicancias Prácticas	8
4. Delimitación de la Investigación	8
4.1. Espacial	8
4.2. Temporal	8
4.3. Temática	9
4.4. Muestral	9
5. Hipótesis de la Investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	10
1. Antecedentes Investigativos	10
2. Marco Teórico-Conceptual	14
2.1. Clasificación de los Activos Intangibles	14
2.2. Clasificación de los Modelos de Capital Intelectual	15
2.3. Métodos de Valoración Financiera de Intangibles	17
2.4. Indicadores de Gestión y Desempeño	17
2.5. Indicadores del Modelo Skandia	18
2.6. Capital Intelectual	20
2.7. Creación de Valor	23
2.8. Extracción de valor	24

2.9. Valor intrínseco	25
2.10. Valor Extrínseco	25
2.11. Gestión del Conocimiento	26
2.12. Activo Intelectual	27
2.13. Propiedad Intelectual	28
2.14. Ventaja Competitiva Sostenible	28
2.15. Modelo Navegador Skandia	29
2.16. Fases de Aplicación del Modelo Skandia	29
2.17. Enfoques del modelo Skandia Navigator	30
2.18. Activo Intangible Contable	33
2.19. Incidencia Contable según la NIC 38 y NIIF3	34
2.20. Valor Razonable	38
2.21. Costo Histórico	38
2.22. Valor residual de un activo intangible	38
2.23. Modelos de capital Intelectual	38
2.24. Activo Intangible Financiero	44
2.25. Pasos para aplicar el Modelo	44
2.26. Beneficios del Capital Intelectual	46
CAPITULO III. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	47
1. Diseño de la Investigación	47
2. Variables	47
2.1. Definiciones operativas de los Indicadores del Modelo Skandia	47
2.2. Operacionalización de variables	55
3. Muestra / Caso(s)	67
3.1. Unidades de Análisis	67
3.2. Criterios de selección del Caso	67
3.3. Cálculo de la Muestra	67
4. Proceso de recolección de datos	68
4.1. Fuente(s)	68
4.2. Técnica(s)	68
4.3. Instrumento(s)	68
5. Criterios para la recolección y análisis	68
5.1. Fórmulas a utilizar	68
5.2. Método de procesamiento de las Escalas de medición y Análisis estadístico	69
5.3. Criterios para el análisis de datos	76

CAPITULO IV. RESULTADOS	77
1. Resumen de Interpretación de Indicadores.....	77
2. Resultados de Ponderación Exigente por enfoques.....	79
3. Interpretación de indicadores del Modelo Skandia Navigator aplicados a la agencia de Compartamos financiera de Santa Martha.	84
3.1. Enfoque Humano	84
3.2 Enfoque Clientes.....	102
3.3 Enfoque Proceso.....	120
3.4. Enfoque de Renovación y Desarrollo	135
3.5 Enfoque Financiero	152
4. Consolidado de resultados por enfoque	165
5. Tratamiento Contable	175
5.1 Activación como Goodwill	175
5.2 Contabilización como Activo Organizacional en Cuenta de Orden	176
5.3 Notas a los Estados financieros	177
5.4 Gastos para la Contabilidad / Inversión para los modelos de Capital Intelectual	177
5.5 Criterios a modificar para poder ser activado en el balance como Intangible	177
5.6. Variación del Know How (Conocimiento Empresarial), como base para la determinación de la vida útil.....	184
5.7. Valoración Financiera del Modelo / Valoración Contable.....	189
5.8. Aspecto Tributario	189
5.9. Repercusión en el balance y estados	189
CONCLUSIONES	190
RECOMENDACIONES	192
BIBLIOGRAFIA	193

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del Capital Intelectual.....	12
Tabla 2. Diferencia entre Activos Intangibles Identificables y no Identificables	15
Tabla 3. Diferencia de Modelos Monetarios y no Monetarios de Capital Intelectual	16
Tabla 4. Clasificación de Modelos de acuerdo a Resultados	16
Tabla 5. Métodos de Valoración de Intangibles Identificable	17
Tabla 6. Modelos globales.....	39
Tabla 7. Definiciones.....	47
Tabla 8. Operacionalización de Variables	55
Tabla 9. Metodología de Ponderación Exigente o por Convenio.....	69
Tabla 10. Escala y parámetro de relación de indicadores	70
Tabla 11. Resumen del procesamiento de Alineación de Indicadores	70
Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad sobre la alineación de Indicadores	71
Tabla 13. Resumen del procesamiento del clima laboral	72
Tabla 14. Estadísticos de fiabilidad sobre el clima laboral	72
Tabla 15. Agrupación de ítems de la escala de motivación en el trabajo (R-maws)	73
Tabla 16. Resumen del procesamiento de la Motivación	73
Tabla 17. Estadísticos de fiabilidad de Motivación	74
Tabla 18. Resumen del procesamiento de la Percepción de los clientes.....	75
Tabla 19. Estadísticos de fiabilidad de la Percepción de los clientes.....	75
Tabla 20. Parámetros de relación / importancia por cada enfoque	81
Tabla 21. Medición del índice de Rotación del Personal	86
Tabla 22. Medición de los Empleados Facultados	87
Tabla 23. Clasificación de la Motivación Laboral.....	88
Tabla 24. Medición de la Permanencia del personal.....	91
Tabla 25. Medición de la Edad Media	92
Tabla 26. Medición de los Empleados Menores de 40 años	93
Tabla 27. Gastos de capacitación	94
Tabla 28. Entrenamiento del personal.....	95
Tabla 29. Medición de los empleados a tiempo completo.....	96
Tabla 30. Grado Avanzado de Especialización	96
Tabla 31. Gerentes de Nacionalidades Distintas.....	97
Tabla 32. Idiomas Extranjeros que domina el personal.....	98

Tabla 33. Practicantes.....	99
Tabla 34. Empleados Expertos	100
Tabla 35. Valor Agregado por Empleado	101
Tabla 36. Duración de Contratos.....	102
Tabla 37. Participación de mercado	102
Tabla 38. Clientes Actuales.....	104
Tabla 39. Clientes Perdidos	104
Tabla 40. Clientes con Accesibilidad Electrónica y Telefónica.....	105
Tabla 41. Ventas por Cliente	106
Tabla 42. Duración de la Relación con el Cliente.....	107
Tabla 43. Días dedicados a Visitar al Cliente.....	108
Tabla 44. Visitas del Cliente.....	109
Tabla 45. Tabulación y Clasificación de la Percepción del Cliente.....	110
Tabla 46. Atención al Cliente.....	113
Tabla 47. Tiempo de Realización de la Venta	114
Tabla 48. Frecuencia de Obtención de Créditos	115
Tabla 49. Agencias Mi Banco – Arequipa Memoria Anual 2015.....	116
Tabla 50. Agencias Compartamos Financiera – Arequipa Memoria Anual 2015	117
Tabla 51. Puntos de Venta.....	118
Tabla 52. Gasto en Apoyo al Cliente.....	118
Tabla 53. Rentabilidad por Cliente	119
Tabla 54. Gasto por Servicio al Cliente (Plataforma)	120
Tabla 55. Activos del Personal que Generan Gastos.....	121
Tabla 56. Gastos Administrativos.....	122
Tabla 57. Costo por Error Administrativo	123
Tabla 58. Contratos Realizados sin Errores.....	124
Tabla 59. Gasto en Tecnología e Investigación	125
Tabla 60. Manejo del Activo	126
Tabla 61. Empleo de Tecnología.....	126
Tabla 62. Personal dedicado a TI.....	127
Tabla 63. Productividad Laboral de la Agencia	128
Tabla 64. Índice de Productividad Laboral de la Agencia.....	129
Tabla 65. Rendimiento en Comparación con el Periodo Anterior.....	130
Tabla 66. Crecimiento de Cartera de Colocaciones	131

Tabla 67. Crecimiento de Colocaciones por Empleado.....	131
Tabla 68. Cumplimiento de Metas del Personal	132
Tabla 69. Rendimientos de Ventas y Colocaciones	133
Tabla 70. Metas de Colocaciones y Cumplimiento de Metas	134
Tabla 71. Metas Corporativas de Colocaciones	134
Tabla 72. Clasificación y Tabulación del Clima Laboral	135
Tabla 73. Gasto en Marketing por Cliente	137
Tabla 74. Participación en Horas de Entrenamiento	138
Tabla 75. Participación en horas de Desarrollo de Nuevos Productos.....	139
Tabla 76. Gasto en I + D	140
Tabla 77. Gasto en Desarrollo de Nuevos Negocios.....	141
Tabla 78. Destinación de Gastos de Entrenamiento	142
Tabla 79. Activos Destinados a I+D	142
Tabla 80. Inversión en el Desarrollo de Nuevos Mercados	143
Tabla 81. Total Productos Financieros.....	144
Tabla 82. Total Productos Financieros MiBanco	144
Tabla 83. Productos Financieros.....	145
Tabla 84. Inversión en Educación Financiera por Cliente	146
Tabla 85. Edad mínima para aprobar un crédito	146
Tabla 86. Edad de los Clientes.....	147
Tabla 87. Patentes de Compartamos Financiera	148
Tabla 88. Patentes de la Agencia Santa Martha y del Mercado.....	148
Tabla 89. Patentes	149
Tabla 90. Edad de las Patentes	150
Tabla 91. Capacidad del Sistema Electrónico de Datos.....	151
Tabla 92. Gasto anual del Sistema Electrónico de Datos	151
Tabla 93. Valor del Sistema electrónico de datos	152
Tabla 94. Activo Fijo Tangible	152
Tabla 95. Activo Fijo por Empleado.....	153
Tabla 96. Ingreso por Empleado	154
Tabla 97. Activos Administrados por Empleado	155
Tabla 98. Ingresos por Activo Administrado	155
Tabla 99. Ingresos por Venta de Instrumentos y Créditos	156
Tabla 100. Ingresos por Productos provenientes de Nuevos negocios.....	157
Tabla 101. Tiempo de Facturación.....	158

Tabla 102. Instrumentos Financieros por Empleado	158
Tabla 103. Rentabilidad Bruta	159
Tabla 104. Valor de Mercado	160
Tabla 105. Valor de Mercado de la Agencia	161
Tabla 106. Ingresos por Operaciones Contingentes	161
Tabla 107. Retorno Sobre los Activos (ROA)	162
Tabla 108. Valor Agregado del Personal.....	163
Tabla 109. Gasto del Personal destinado a Informática.....	164
Tabla 110. Intangibles	164
Tabla 111. Consolidado de Resultado por Enfoque humano	165
Tabla 112. Consolidado de resultado por Enfoque clientes	166
Tabla 113. Consolidado de resultado por Enfoque proceso.....	167
Tabla 114. Consolidado de resultado por Enfoque Renovación y desarrollo	168
Tabla 115. Consolidado de resultado por Enfoque Financiero.....	169
Tabla 116. Consolidado de los enfoques de capital intelectual.....	170
Tabla 117. Valor global del Capital Intelectual	170
Tabla 118. Consolidación Índices Porcentuales.....	171
Tabla 119. Consolidación de indicadores del Enfoque humano.....	172
Tabla 120. Consolidación de indicadores del enfoque clientes	172
Tabla 121. Consolidación de Indicadores del Enfoque Proceso	173
Tabla 122. Consolidación de indicadores del Enfoque Renovación y Desarrollo.....	173
Tabla 123 Consolidación de indicadores del Enfoque financiero	173
Tabla 124. Informe Sintetico de Capital Intelectual	174

Índice de figuras

Figura 1. Indicadores del Modelo Skandia	19
Figura 2. Indicadores de los distintos enfoques	19
Figura 3. Identificación del capital intelectual	21
Figura 4. Identificación del valor de mercado	22
Figura 5. Ventaja primordial del capital intelectual	23
Figura 6. Repercusión de creación de valor	24
Figura 7. Proceso de implementación de indicadores	24
Figura 8. Integración del valor intrínseco	25
Figura 9. Integración del valor extrínseco en los componentes de capital intelectual	25
Figura 10. El enfoque humano como generador de conocimiento específico	26
Figura 11. El capital intelectual y su incidencia en la gestión del conocimiento ...	27
Figura 12. El know how como activo intelectual	27
Figura 13. Clasificación de la propiedad intelectual	28
Figura 14. Consecuencia de la valoración del capital intelectual en el enfoque estructural	29
Figura 15. Fases de la aplicación del modelo	30
Figura 16. Interpretación del modelo Skandia Navigator	30
Figura 17. Importancia del enfoque financiero	31
Figura 18. Importancia del enfoque clientela	32
Figura 19. Importancia del enfoque proceso	32
Figura 20. Importancia del enfoque renovación y desarrollo	33
Figura 21. Importancia del enfoque humano	33
Figura 22. Reconocimiento de un intangible NIC 38	35
Figura 23. Intangibles aceptados por la contabilidad	36
Figura 24. Goodwill o activo inmaterial generado internamente	36
Figura 25. Reconocimiento del capital intelectual	37
Figura 26. Reconocimiento del capital intelectual en la contabilidad	44
Figura 27. Pasos a seguir para aplicar el Modelo Skandia	45
Figura 28. Ponderación exigente por enfoques	79
Figura 29. Ponderación exigente por el enfoque humano	81
Figura 30. Ponderación exigente por el enfoque clientes	82
Figura 31. Ponderación exigente por el enfoque proceso	82

Figura 32. Ponderación exigente por el enfoque renovación y desarrollo	83
Figura 33. Ponderación exigente por el enfoque financiero	84
Figura 34. Encuesta de motivación del personal administrativo de la Agencia	90
Figura 35. Encuesta de percepción del cliente en la agencia Compartamos Financiera.....	112

Índice de anexos

Anexo A. Instrumento de alineación de indicadores de Capital Intelectual	200
Anexo B. Instrumento de Medición del Clima Laboral.....	206
Anexo C. Instrumento de medición de la Motivación Laboral.....	209
Anexo D. Instrumento de medición de la percepción del servicio del cliente	211
Anexo E. Clasificación del enfoque humano de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera	213
Anexo F. Clasificación del enfoque Cliente de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera	214
Anexo G. Clasificación del enfoque Proceso de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera	215
Anexo H. Clasificación del enfoque Renovación y desarrollo de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera	216
Anexo I. Clasificación del enfoque Financiero de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera	217

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad conocer la valoración del capital intelectual y resaltar su importancia en la agencia bancaria Compartamos Financiera en la sede principal de Santa Martha en la ciudad de Arequipa, el cual se realizará en base al modelo Skandia Navigator. En la actualidad este tipo de empresas están en constante cambio en cuanto al control y gestión, lo que se ve reflejado en un crecimiento del mercado, es por eso que se buscan modelos que se adecuen a las exigencias competitivas del mundo globalizado que sirvan de instrumento para la toma de decisiones, ya que el valor del contenido intangible esta prevaleciendo explícitamente al valor tangible de las organizaciones.

Las empresas que deseen lograr sus objetivos propuestos y ser exitosas, deben invertir en la generación, renovación y desarrollo de su capital intelectual, para mejorar las políticas administrativas, financieras y contables e impulsar su crecimiento.

A pesar que se ha avanzado notoriamente en el estudio de elementos intangibles, aún sigue habiendo dudas e incógnitas sobre la medición del capital intelectual; debido a la complejidad que representa medir la capacidad del trabajador de aportar al desarrollo de la organización.

La medición del capital intelectual se desarrollará utilizando variables e indicadores para cada enfoque que se ajusten más a la realidad económica de la agencia microfinanciera.

Los resultados se obtendrán de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos del modelo Skandia Navigator, aplicando distintas formas de medición para la obtención de estadísticas reales del capital intelectual valorizando de manera objetiva los indicadores y finalmente contribuyendo con futuros aportes e investigaciones científicas vinculadas al tema.

Palabras clave: Valor, Capital intelectual, modelo Skandia Navigator, intangibles.

Abstract

The present investigation takes as a purpose to know the evaluation of the intellectual capital and to highlight its importance in a Bank Agency based on the model "Skandia Navigator", since at present this type of Companies is in constant changes as for the control and management, that's why they look for models that are adapted to the competitive requirements of the market serving as instrument for the decision making, since the value of the intangible content is prevailing explicitly to the tangible value of the organizations.

The companies that want to achieve its proposed targets and be successful, must invest in the generation, renewal and development of its intellectual capital to help, to improve the administrative, financial and countable politics and to impel its growth.

To sorrow that has advanced evidently the measurement of intangible elements in the Companies, still there keep on being doubts and unknowns on the measurement of the intellectual capital; due to the complexity that represents to measure the aptitude of the worker to reach port to the development of the organization.

There will be realized the measurement of the intellectual capital, using variables and indicators for every approach that fit more to the reality of the above mentioned Company.

The results will be obtained of the application of the instruments of compilation of information of the model Skandia, applying different forms of measurement for the securing of real results of the intellectual capital valuing in an objective way the indicators of the different approaches that include the model, and finally contributing with future contributions and scientific investigations linked to the topic.

Key words: value, Intellectual Capital, model Skandia, intangible.

Introducción

El estudio del capital intelectual ha pasado a ser una herramienta esencial dentro de las empresas, debido a que constituye una técnica moderna para maximizar las aportaciones de las organizaciones, siendo el componente humano su principal fuente de medición.

Una de las formas de poder medir tales intangibles, viene a ser representada a través de los modelos de capital intelectual. Existen una serie de modelos que permiten conocer y medir tales valores. Uno de ellos es el modelo Skandia Navigator, basado en indicadores de eficiencia organizacional de Recursos Humanos, Administrativos, Marketing y Financieros. Estos índices favorecen a una correcta aplicación y presentación de los enfoques que componen al capital intelectual de una organización, la cuantificación de sus componentes y a su vez a la creación de un cuadro de mando integral con el objetivo que puedan ser supervisados a través del tiempo.

Los modelos de capital Intelectual son utilizados en su mayoría por compañías europeas y americanas desde la década del noventa, entre las que destacan el Banco Santander, el BBVA Continental, la Aseguradora Sueca Skandia, entre otras empresas financieras y de tecnología, las cuales presentan informes sintéticos de capital intelectual al finalizar cada periodo, como información complementaria a los estados financieros.

En relación al modelo Skandia Navigator, se destaca su facilidad para la aplicación en empresas de servicios donde exista la necesidad de valorar el capital humano, así como de los distintos enfoques que engloban el capital intelectual y a través de esto generar beneficios económicos mediante la inversión en sus distintos componentes.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema de Investigación

1.1. Descripción del Problema de Investigación

Las instituciones microfinancieras vienen experimentando un crecimiento constante en nuestra ciudad tanto a nivel económico como de sus procesos tecnológicos, sociales y organizativos. La globalización y la creación de empresas por parte de los pequeños contribuyentes han favorecido a las ganancias de las entidades de créditos y servicios financieros empresariales a lo largo del tiempo. Los activos tangibles de las entidades microfinancieras representan más del noventa por ciento de los activos de todo el Sistema Financiero Peruano, lo que muestra la importancia que tiene la banca múltiple para el desarrollo económico del país y del pequeño contribuyente (Yi Ramos & Ibañez Marrese, 2005).

Gran parte de estas entidades de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (EDPYMES) han acaparado el mercado local y originado el aumento de la intermediación financiera desde los pequeños comerciantes hasta los microempresarios. La confianza brindada hacia las entidades microfinancieras, es consecuencia de aquel servicio ofrecido por los trabajadores que laboran en ellas, razón por la cual en este tipo de empresas de servicios, el capital humano constituye la base piramidal para el desarrollo y crecimiento a futuro de la organización.

Para el sector bancario y de seguros es de gran importancia mantener capacitado y entrenado a su personal por lo que invierten gran cantidad de sus ganancias en su desarrollo profesional. Es ahí en donde se identifica que el principal valor de este tipo de agencias se encuentra representado por estos activos no identificables que aportan beneficios económicos a la organización. Dentro de este contexto surge la interrogante de adoptar nuevos modelos empresariales que se ajusten a la realidad en que viven las organizaciones.

Al hablar de este tipo de empresas se pone énfasis a la capacidad de un trabajador de generar ventas mediante la eficiencia y eficacia de sus habilidades y competencias, por lo que nos encontramos con un nuevo dilema en donde el principal activo y generador del crecimiento de las compañías viene representado por conocimientos que no pueden ser identificados de forma física, en este caso nos referimos a uno de los componentes del capital intelectual, es decir el capital humano.

De acuerdo con (Edvinsson, 1997) define el capital intelectual como: “Aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio futuro y que se encuentra formado por recursos tales como ideas, inventos, tecnologías, infraestructura, diseños y procesos” (p.15). Con esta definición se puede inferir la necesidad de reconocer el capital intelectual como un activo intangible, debido a que la contabilidad tradicional no permite reconocer al conocimiento como un activo adherido a la organización, haciendo resaltar el carácter de exclusión de la NIC 38 (Amat, 2005)

Actualmente el Doctor (Lissarrague M., 2009) en su libro de “Gestión del capital intelectual para la pequeña y mediana empresa”, propone la incorporación de un modelo viable para gestionar el capital intelectual en pequeñas empresas innovadoras con resultados positivos que superan ampliamente los costos de implementación, basado en la realidad y contexto que experimentan cada una de estas, teniendo en cuenta el modelo Skandia Navigator.

Es necesario aclarar la importancia del capital Intelectual como un valor agregado esencial en caso de transferencias financieras y muy poco estudiado en el medio administrativo y contable, por lo que resulta conveniente realizar la investigación como medio de aplicación del modelo Skandia Navigator para la valoración del capital intelectual en la agencia bancaria Compartamos Financiera de Santa Martha dedicada a la prestación de servicios financieros.

1.2. Fórmulación del Problema

- ¿Cuál sería la propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia bancaria Compartamos financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?

1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles serían los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque humano mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles serían los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque clientes mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles serían los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque proceso mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles serían los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque renovación y desarrollo mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles serían los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque financiero mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017?

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

- Proponer la valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

2.2. Objetivos Específicos

- Establecer los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque humano mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria

Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

- Establecer los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque clientes mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

- Establecer los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque proceso mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

- Establecer los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque renovación y desarrollo mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

- Establecer los indicadores de capital intelectual pertinentes para el enfoque financiero mediante el modelo Skandia Navigator en relación a la agencia bancaria Compartamos Financiera , sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa, 2017.

3. Justificación de la Investigación

3.1. Conveniencia

La investigación aplicativa sirve para obtener una correcta valuación de los intangibles no identificables de la agencia bancaria Compartamos Financiera y ver las implicancias que genere; puesto que en la contabilidad específicamente en la NIC 38 “Intangibles”, no se permite reconocer en los estados financieros de la agencia parte de los componentes del capital intelectual.

3.2. Relevancia Social

A través de esta investigación se tiene el propósito de beneficiar, satisfacer y dar a conocer que los intangibles no identificables son una pieza esencial del rompecabezas de la sociedad actual y que la contabilidad debe centrarse en

atender las nuevas demandas de la tecnología de la información y gestión del conocimiento.

Después de identificar el capital intelectual, se pretende conseguir mayor atención al manejo del personal, parte esencial de la organización para el progreso financiero y posterior aplicación en la agencia bancaria Compartamos Financiera.

3.3. Valor Teórico

Al realizar la investigación aplicativa lo que se quiere es ayudar a identificar el capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en las empresas de servicios cuya base está representado por el trabajador, ya que en la actualidad son consideradas organizaciones ricas en conocimiento, que van de la mano con las necesidades de la inteligencia competitiva y la difusión del conocimiento organizacional.

Debemos tomar en cuenta, que en la contabilidad tradicional no se refleja algunos aspectos como los procesos de trabajo colaborativo, que están orientados a la construcción y búsqueda de conocimiento no solo para resolver problemas, sino también para generar nuevo conocimiento.

3.4. Implicancias Prácticas

Con esta investigación aplicativa se quiere resaltar efectivamente el capital intelectual como un medio fundamental de creación de valor en la empresa, así como medir el capital humano y estructural, para mostrar una correcta valoración que ayude a mejorar la toma de decisiones y gestión de la misma.

4. Delimitación de la Investigación

4.1. Espacial

La investigación se desarrollará en el distrito de Cercado - Arequipa, Perú.

4.2. Temporal

La investigación transcurrirá entre los meses de marzo del 2016 hasta el mes de marzo del año 2017.

4.3. Temática

Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator.

4.4. Muestral

Se enfocará en el Gerente, Jefes de áreas, el personal administrativo, y en los clientes de la agencia bancaria Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha – Cercado, Arequipa.

5. Hipótesis de la Investigación

El trabajo de investigación no presenta hipótesis debido a que el título o enunciado de la misma no es una proposición, es decir no se puede determinar si es verdadero o falso. El nivel de investigación es aplicada.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes Investigativos

Los recursos intangibles vienen constituyendo una ventaja competitiva que ha sido desarrollada por la mayor parte de empresas en Norteamérica y Europa, esto a razón de su constante estudio desde finales de la década de los noventa. En el Perú y en otros países latinoamericanos, se sabe que son escasos los estudios del capital intelectual debido a diversas razones, entre las cuales se encuentran la falta de percepción sobre el estudio de intangibles y el potenciamiento de Recursos Humanos en las organizaciones.

Para entender el capital intelectual se debe conocer la esencia de su formación y la raíz lógica de la cual proviene, así como su aporte en la era del conocimiento a través de siglo XIX y el siglo XX.

Primero, cabe resaltar la necesidad de generar una mejor calidad de vida y un aumento en la riqueza de las personas del siglo XIX, en donde antiguamente se basaba en la posesión de tierras de los grandes acaudalados quienes trabajaban a costas de emplear esfuerzos físicos y la mano de obra de sus peones; es decir el Sistema Económico estaba basado en la agricultura y el comercio. Posteriormente, se da la revolución industrial en América y Europa, donde destacan países como Estados Unidos y Gran Bretaña, en donde las máquinas y la manufactura de los procesos reemplazaron el trabajo realizado en los fundos agrícolas.

Con la era de la industrialización nacen nuevos poderíos a través de la generación de renta y la formación de organizaciones mediante la combinación de capital monetario, mano de obra y materias primas. A finales del siglo XXI empieza a surgir otro cambio en la Economía, la generación del dinero viene dándose mediante la era del conocimiento en el que se da un aspecto dependiente e influyente al trabajador altamente calificado y que posee habilidades competitivas que permiten el desarrollo organizacional como lo menciona Petty & Guthrie citado en (Bueno, E.; Salmador, M.; Merino, C., 2008).

Es decir en la capacidad de aportar al desarrollo de nuevas organizaciones y que satisfagan las necesidades de las personas. Esto se encuentra representado mediante la generación de ideas y el impulso que origina el “Know How” (Conocimiento específico). Por lo tanto en estos tiempos podemos relacionar la generación de la riqueza con el conocimiento y la innovación. En ese aspecto como lo menciona Bradley citado en (Álvarez C., 2010), tal objetivo sólo se puede conseguir mediante el fomento de la capacitación y actualización de los conocimientos de todos los miembros de la organización.

La dinámica de la llamada “Gestión del Conocimiento” o “Era del Conocimiento”, ha transformado las diferentes percepciones y necesidades sobre la gestión y la información contable, exigiéndole que refleje explícitamente los principales factores generadores de beneficios económicos en las empresas, los que constituyen hoy el principal activo de cualquier organización: “El Capital Humano”. Esta era destaca las particularidades de su diferenciación con la era industrial, debido a que existe un nuevo diseño de gestión de Recursos Humanos, ciclos, productos y procesos cada vez más cortos, siendo el capital intelectual una fuente importante de riqueza en la actualidad (Alarcón, 2012, pág. 49). Dado este carácter surge el motivo de poder identificar, determinar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos intangibles, con el objetivo que cada empresa pueda generar beneficios económicos a largo plazo.

Entre los precursores de la medición de intangibles resaltan países como Suecia y España, que comienzan con el desarrollo de investigaciones para gestionar y medir el conocimiento específico. El Grupo Konrad, desarrolló indicadores financieros y no financieros con el objetivo de tener una aproximación para presentar públicamente los activos intangibles. Posteriormente las ideas de la comunidad y del Grupo Konrad serían aplicadas por organizaciones suecas tales como W-Data, Krea y la empresa Aseguradora Skandia, donde se creó el primer departamento corporativo de capital intelectual, que tuvo como director al profesor Edvinsson, quien desarrolló un instrumento de medición y gestión, también conocido como el “Navigator of Skandia Model”. (Morales & Polvo, 2003, pág. 50)

En la Tabla 1 se aprecia la evolución del capital intelectual a través del tiempo.

Tabla 1. Evolución del Capital Intelectual

Investigaciones			
Año	Modelo	Características	Autor
1985	Gestión del Conocimiento	Primeras aproximaciones hacia la gestión del conocimiento e intangibles	Grupo Konrad
1990	Medición de Intangibles	Aportes teóricos hacia el modelo, primeras bases hacia el "Balance Invisible"	Karl- Sveiby
1992	Skandia Navigator	Primeras investigaciones sobre los informes sintéticos de capital intelectual	Leif-Edvinsson
1995	Nonaka Takeuchi	Distinción entre conocimiento y capital intelectual	Nonaka
1998	Intelect Euroforum	Estandarizar conceptos y clasificaciones	Meritum
2000	Scorecard, Adriessen	Visión macro intangibles, diferencia entre activos y pasivos	Kaplan

Fuente: Adaptado de Petty, R. y Guthrie, J. (2000) *Intellectual capital literature review, measuring, reporting and management*. Journal of Intellectual Capital. Volumen 1(2). Elaboración: propia

En España se dio el primer aporte de estudio del capital intelectual, el llamado modelo Intelect desarrollado por el Dr. Bueno campos, que destaca tres componentes del capital intelectual: Capital humano, capital estructural y capital relacional. El modelo consistía en recopilar información de los elementos intangibles que generan valor a la organización (García T., 2005, pág. 35).

Teniendo como base al modelo Intelect y el Monitor de Activos Intangibles, el profesor Bueno con un grupo de investigadores, introduciría el modelo Intellectus en el centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento del Instituto Universitario de Administración de Empresa (IADE), perteneciente a la Universidad Autónoma de Madrid.

En cuanto a las investigaciones de Tesis de Posgrado y Doctorales relacionadas al capital Intelectual; se encontró en España el aporte de investigación que realizó el contador Guillermo Sarmiento Zea, quien presentó su Tesis Doctoral: "Análisis de los Intangibles como Recursos Estratégicos en la Administración Pública: Una aplicación al caso de la ciudad autónoma de Melilla". La investigación centraba su aporte en el análisis de intangibles dentro del sector público y en la importancia que tienen en la dirección estratégica (Sarmiento, 2011, pág. 5). En la Universidad

Complutense de Madrid, se presentó la Tesis Doctoral llamada “Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España” desarrollada por (Alama, 2007), donde se identifican los componentes y las dimensiones del capital intelectual en la obtención de resultados empresariales.

En Valencia, se presentó la Tesis Doctoral “La Gestión del capital intelectual en las entidades financieras”. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito” por el profesor (Seguí, 2007), en donde se explica la influencia del capital humano como el principal autor en la toma de decisiones dentro de la entidad bancaria.

En México se desarrolló la Tesis: “Propuesta para el tratamiento contable – financiero del capital intelectual” por los licenciados en Contaduría y Finanzas (Morales & Polvo, 2003) donde se pretendía reestructurar el tratamiento contable y financiero de los activos intangibles en la empresa española Unión Fenosa, dedicada a la generación eficiente de energía eléctrica.

En Argentina; se consultó el trabajo de investigación “Una propuesta de Gestión del capital intelectual para Pymes”; que se desarrolló en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional del centro de la provincia de Buenos Aires por los autores Lissarrague, M., Simaro, J. & Tonelli, donde se plasma la aplicación de algunos modelos de medición y gestión del capital intelectual en una empresa de servicios, con la finalidad de que los resultados que se hayan obtenido aplicando los modelos, sean mayor al de los costos originados (Lissarrague M., 2009).

En el Perú, también existen algunos aportes relacionados con el capital intelectual, en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, se realizó la Tesis: “Diseño de un modelo para la medición del capital intelectual en una empresa de manufactura en el Perú”, por la investigadora Teónila García Zapata, donde mostró la medición del capital intelectual y se puso en realce la creación de una estructura del capital intelectual como medio para medir el valor intangible. (García T., 2005).

En Arequipa, en la Universidad Católica Santa María se presentó la Tesis: “Importancia de la contabilización del capital intelectual basado en el modelo Intellectus, en el grupo de empresas de la asociación del parque industrial de Arequipa” realizado por (Lira & Vargas, 2015), el cual permite conocer la opinión y

la actitud de los contadores sobre la importancia de la contabilización del capital intelectual en las empresas del parque industrial, basado en el modelo Intellectus.

En la Universidad Católica San Pablo, el contador (Sánchez W. , 2013), presentó su Tesis: “Importancia de la mención del capital intelectual en el Hogar Clínica San Juan de Dios, aplicando el modelo Intellectus, Arequipa”, quien formuló la relevancia de hacer la medición del capital intelectual, centrándose en el capital humano que alberga la clínica. Además, encontramos a la contadora (Paredes M., 2006), quien presentó su Tesis: “NIC 38 – Activos Intangibles: Contabilización de los desembolsos en capacitación del recurso humano y su impacto en la valorización real de Corporación Aceros Arequipa S.A”.

Igualmente contamos con los aportes teóricos de un grupo de autores, que han desarrollado los conceptos de los intangibles a lo largo del tiempo entre los que destacan; (Kaplan, 1992), (Stewart, 1998), (Sveiby K. E., 1997), (Brooking, 1997), (Cañibano & García-Ayuso, 1999), (Lev, B., 2001).

Tales referencias, nos servirán para el desarrollo de la investigación, en el cual se procederá a medir el capital intelectual en la agencia bancaria Compartamos Financiera aplicando el modelo Skandia Navigator.

2. Marco Teórico-Conceptual

Para poder llegar a entender el capital intelectual, es necesario establecer las diferencias existentes entre cada modelo. Al conocer las raíces que lo conforman se logrará una mayor comprensión del entorno y de los indicadores que lo componen. Cada modelo es distinto y debe ser adecuado de acuerdo a la realidad económica de las organizaciones. Dependiendo del fin se podrán clasificar con el hecho de determinar la forma de potenciar los aspectos cualitativos o cuantitativos de ser el caso.

2.1. Clasificación de los Activos Intangibles

La medición de los intangibles de cada organización es vital para la correcta gestión de los recursos. Los métodos de valoración de intangibles son simplificaciones de la realidad y aproximaciones hacia un valor exacto por lo que es necesario establecer una relación apropiada para poder separarlos correctamente.

De acuerdo con Ramírez y Tejada citado en (Álvarez C., 2010), los intangibles de una organización se clasifican en activos identificables y no identificables.

Tabla 2. Diferencia entre Activos Intangibles Identificables y no Identificables

Intangibles	
Identificables	No Identificables
Gastos en Investigación	Clientela
Propiedad Industrial	Prestigio
Propiedad Intelectual	Capital Humano
Concesiones	Know How
Licencias	Canales Comerciales
Derechos	
Patentes	

Fuente: Adaptado de Álvarez C. (2010). Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles (p. 153). Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universitat Jaume I. Elaboración: propia

Los activos identificables están estrictamente relacionados con aquellos que son aceptados por la Contabilidad y que forman parte de nuestro plan contable general empresarial, lo que origina que puedan ser fácilmente medidos y comparados a precios de mercado. Por otro lado, los “no identificables” son aquellos intangibles que se encuentran adheridos a los modelos de capital intelectual no pueden ser reconocidos propiamente dentro de las operaciones de una empresa y deben ser medidos de forma que generen valor a la organización (Álvarez C., 2010, pág. 153).

2.2. Clasificación de los Modelos de Capital Intelectual

Es necesario distinguir el aporte de cada modelo separando aquellos que permitan llegar al aporte monetario y al aporte no monetario. Para entender el capital intelectual, se debe aprender a distinguir las diferencias correspondientes entre la aplicación de cada modelo y su aportación a la generación de intangibles.

Antes de elegir un modelo se debe realizar una clasificación entre aquellos que potencian los aspectos cualitativos de la organización y aquellos que pueden aproximarse a un valor monetario a través de su aplicación.

En relación con (Arango M., 2010, pág. 107) los modelos monetarios nos llevan a obtener resultados que pueden ser presentados en informes sintéticos de capital intelectual, debido a que poseen indicadores financieros en combinación con los

cualitativos que ofrecen un panorama del aspecto intelectual propio de cada trabajador y su aporte a la organización. En cambio los no monetarios se encargan de potenciar la misión, visión y generación de las cualidades propias en el establecimiento de metas de la organización. A su vez, sirven como base para la realización de un cuadro de mando integral que al no poseer un enfoque financiero no se obtendrá un monto cuantificable. Ambos generan importancia en relación al tipo de resultado que se quiera obtener.

Tabla 3. Diferencia de Modelos Monetarios y no Monetarios de Capital Intelectual

Modelos	
Monetarios	No Monetarios
Skandia Navigator	Monitor de Activos
Roos	Ontario Western
Knowledge Value Added	Brooking
Balanced Scorecard	Intelect
Dow Chemical	Intelectus
Nova	Stewart

Fuente: Adaptado de Arango M., Molina P. & Zapata J. (2010). Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional (p. 107). Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Colombia. Elaboración: propia.

Los modelos cualitativos se clasifican como no monetarios, debido a que son de difícil cuantificación y se originan como resultado de la alineación de la misión y visión, por lo que se resalta el uso de modelos mixtos como vía para el desarrollo de la investigación:

Tabla 4. Clasificación de Modelos de acuerdo a Resultados

Tipos	
Mixtos	Cualitativos
Skandia Navigator	Monitor de Activos
Roos	Ontario Western
Knowledge Value Added	Brooking
Balanced Scorecard	Intelect
Dow Chemical	Intelectus
Nova	Stewart

Fuente: Adaptado de Arango M., Molina P. & Zapata J. (2010). Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional (p. 108). Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Colombia. Elaboración: propia.

2.3. Métodos de Valoración Financiera de Intangibles

Los métodos financieros de valoración se enfocan a determinar el valor cuantitativo de los intangibles identificables, es decir aquellos propios que se encuentran dentro del estado de resultados y que pueden ser medidos fiablemente. Son esenciales para la creación de valor dentro de las agencias y en caso de transacciones, fusiones, adquisiciones o reorganizaciones. Entre los principales métodos se encuentran:

Tabla 5. Métodos de Valoración de Intangibles Identificables

Métodos			
Balance	Cuenta de Resultados	Flujos	Creación de Valor
Valor Contable	Per	Flujos Caja	EVA
Valor de Mercado	Ventas	Dividendos	CFROI (Holt Value Associates)
	Ebit	Valor Mercado	CVA (Boston Consulting)

Fuente: Adaptado de Álvarez C. (2010). *Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles* (p. 160). Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universitat Jaume I. Elaboración: propia.

Al estar relacionados con los intangibles identificables no pueden ser utilizados en la medición del capital intelectual, debido al carácter de exclusión que presentan los indicadores cualitativos del modelo y ya que sólo sirven para determinar la medición de aquellos intangibles que aparecen en los estados financieros.

2.4. Indicadores de Gestión y Desempeño

Existe la necesidad de establecer la importancia de los indicadores de gestión dentro del modelo, la cuantificación de los mismos y el análisis relativo en relación a cada indicador. Los indicadores de gestión constituyen una herramienta esencial para medir el desempeño, ya que gran parte de las empresas de hoy en día deben establecer parámetros tanto en el aspecto económico como humano.

La base para la toma de decisiones está caracterizada por la utilización de tales instrumentos que facilitan un control y pueden ser adaptados dentro de cualquier ente económico.

Es por esta razón que una administración en base a indicadores constituye el medio más eficaz y eficiente para generar beneficios económicos, como lo define (Camejo, 2012): “Un indicador de gestión es aquel dato que refleja cuáles fueron

las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”. (p.38) Es esencial que tales indicadores estén relacionados con los objetivos de la organización ya que según (Mantilla, 2005) “la implementación de una administración en base al desempeño, la misión y visión de la empresa constituye la piedra angular para el futuro funcionamiento económico y humano de la misma”. (p. 131)

La relación entre el capital intelectual, los objetivos y los indicadores constituyen la base del modelo, ya que a través de estos se podrá cuantificar cada uno de los enfoques que lo componen. La única forma de controlar y rentabilizar aquel intangible que no puede ser medido es a través de los indicadores de desempeño como lo menciona (Sveiby K. E., 1997), quien fue el primero en establecer la relación entre el capital intelectual y los indicadores de gestión, mediante el modelo Intangible Assets Monitor. (p. 27)

Los indicadores deben estar relacionados con las áreas de cada empresa y su realidad económica, para poder implementarlos de forma eficiente. La forma de llegar a un resultado más preciso es cuantificando cada indicador lo más exacto y fiable posible de manera que al momento de aplicarse la fórmula el resultado pueda ser verídico y comparable con los periodos posteriores.

En el modelo Skandia Navigator dentro de cada enfoque se encuentra las variables a medir cuya forma de cuantificación está centrada dentro de un indicador para cada variable que representa el modelo. Cada uno de los indicadores del modelo debe estar alineado con la realidad económica de la empresa. Mediante la encuesta de capital intelectual se obtendrá la relación de cada uno de los indicadores para poder reflejar aquellos indicadores del modelo que se encuentran alineados y no alineados con las áreas más importantes.

2.5. Indicadores del Modelo Skandia

De acuerdo a (Edvinsson, L. y Malone, M., 2000) los indicadores pueden ser clasificados en cuatro tipos: Acumulativos, Competitivos, Comparativos y Combinados. En el caso de los Acumulativos están referidos netamente a los que se encuentran en el enfoque financiero es decir aquellos que son monetarios y representan montos de efectivo. Los indicadores Competitivos se encuentran tanto

en los enfoques de Clientes y Renovación, son aquellos que reflejan la fuente de diferenciación y los índices de eficiencia. Los Comparativos están exclusivamente ligados al personal y representan una interpretación en el enfoque humano. Por último, se encuentran los indicadores combinados, es decir aquellos que combinan dos o más variables y están ligados a las operaciones de la propia empresa, pueden estar en índices o términos monetarios.

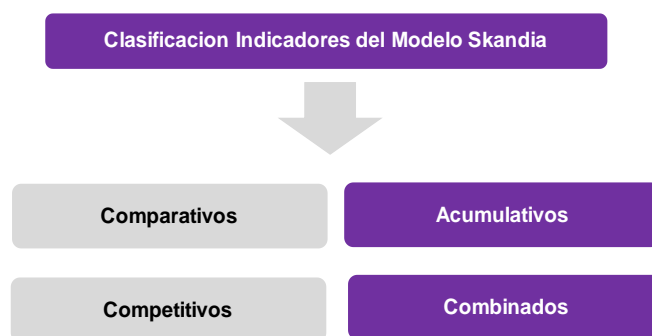


Figura 1. Indicadores del Modelo Skandia

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. & Malone, M. (2000). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 120). Editorial Gestión 2000 – 2da edición. Elaboración: propia.

Dentro del modelo en general, podemos identificar la combinación de indicadores tanto de tipo Administrativo, Recursos Humanos, Marketing, Eficiencia y Financieros que son utilizados para evaluar los distintos aspectos que engloba el capital intelectual en las áreas que posee una empresa.

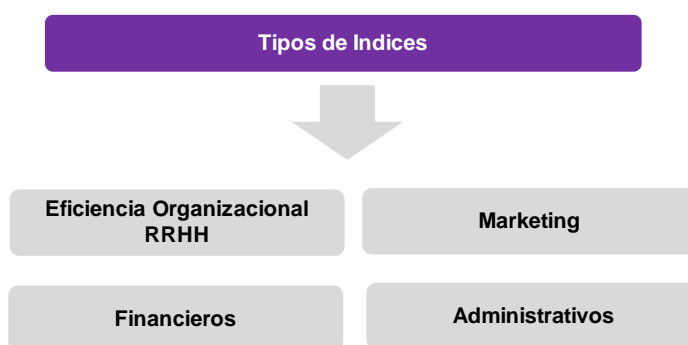


Figura 2. Indicadores de los Distintos Enfoques

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. & Malone, M. (2000). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 120). Editorial Gestión 2000 – 2da edición. Elaboración: propia.

2.6. Capital Intelectual

Una explicación teórica del capital intelectual es que posee un carácter intangible, es decir que no puede ser apreciado a simple vista ya que está compuesto por una serie de elementos no identificables e identificables que se encuentran adheridos a la empresa. El capital intelectual nos permite tener un mayor conocimiento acerca del valor intrínseco de la compañía y está representado por todos aquellos conocimientos y aportes que realizan los trabajadores que generan beneficios económicos futuros. En el ámbito contable se le conoce también como “Plusvalía”.

El capital intelectual tiene diferentes definiciones producto de aportes de distinguidos autores y puede ser definido como: Conjunto de habilidades, competencias, conocimiento, aptitudes, actitudes y las relaciones con los clientes y proveedores, que generan valor en el futuro dando como resultado una ventaja competitiva.

Complementando este concepto, se resalta a (Stewart, 1998) quien afirma que “Es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa”. (pág. 99)

Según (Edvinsson, 1997) “Es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos”. (pág. 99)

Según Bradley “El capital intelectual es la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que generan riqueza tanto en las empresas como en las naciones” (Álvarez C., 2010, pág. 101).

Según (Brooking, 1997) “El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual”. (pág. 100)

Según Bontis citado en (Álvarez C., 2010, pág. 101) “El capital intelectual es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento”.

Según (Stewart, 1998) “El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva”.

Según (Edvinsson, 1997) afirma que el capital intelectual es un conjunto que involucra relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y las destrezas de los miembros de la organización.

Según (Lev, B., 2001) “Considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro, pero que no tienen un cuerpo físico o financiero”.

Además, se complementa con la definición que da el investigador Nevado Peña & López Ruiz citado en (Benavides L., 2012) como: “Un conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos, servicios, el capital cultural y comunicacional que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros”.

De acuerdo con (Sullivan, 2001), “La diferencia del valor contable y el valor de mercado de una empresa está representada por su capital intelectual (p. 328); es decir el intangible que representara el valor futuro de la organización y que forma parte de aquella plusvalía que hace que el mercado le dé un mayor valor”. Como se aprecia en el siguiente cuadro:

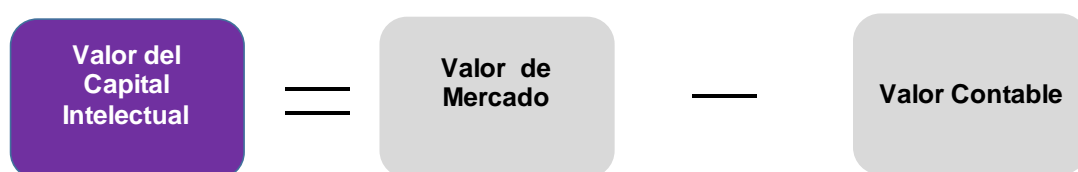


Figura 3. Identificación del Capital Intelectual

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación (p. 328). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

El capital intelectual está adherido al valor de mercado de la organización por lo que resulta esencial su medición en casos de transferencias, fusiones, adquisiciones ya que en gran parte de este valor se encuentra fuera de los estados financieros y no se ve reflejado de forma económica.

En el siguiente cuadro se observa la composición del valor de mercado en relación a (Sullivan, 2001) del capital intelectual:

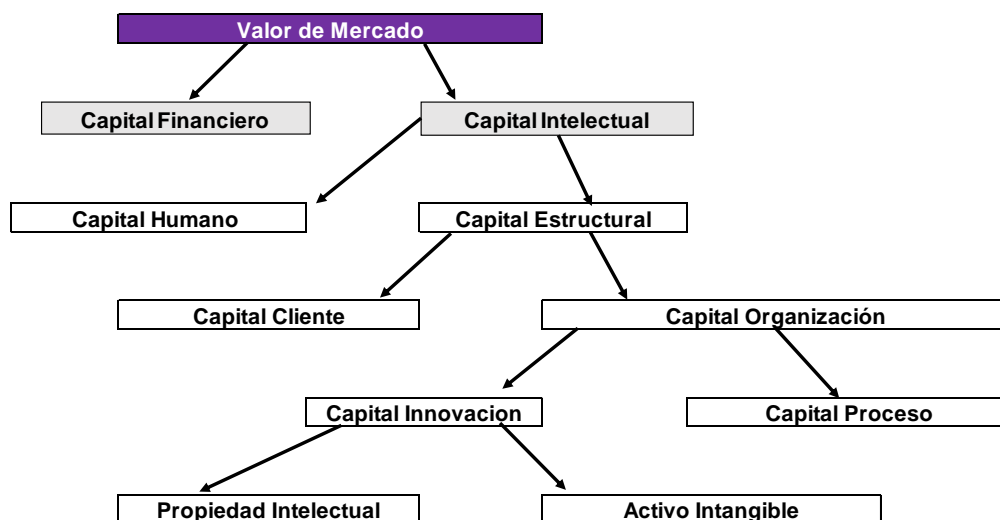


Figura 4. Identificación del Valor de Mercado

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 42). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

Como menciona en su libro (Sullivan, 2001), el valor de mercado está representado por el capital financiero, identificado en los libros contables y representado mediante aquellos ratios de utilidad que componen los activos tangibles compuesto por el enfoque humano, que identifica el aporte propio de cada trabajador mientras que el enfoque estructural compone tanto aquellos elementos como son los clientes, los procesos, sistemas organizativos, la investigación e innovación y la propiedad intelectual que posee una empresa.

En conclusión, el capital intelectual lo componen todos aquellos recursos Financieros, Humanos, Estructurales, Clientes y Desarrollo que están adheridos a una empresa, que en principio no son observables a simple vista pero que generan beneficios económicos.

El capital intelectual viene siendo estudiado desde principios de los años ochenta en el que se le denominaba como “Balance Invisible”, ya que se encontraba oculto ya que no podía ser visto tangiblemente, es decir iba más allá de los intangibles aceptados por la propia contabilidad en el balance, aquello que (Sveiby K. , 2000) denominaba la “Creación de valor en las empresas”.

El fin primordial del capital Intelectual radica en la capacidad de mejorar las ventajas competitivas mediante el valor agregado que genera. A la vez considerar al conocimiento como el principal recurso de las organizaciones ya que representa la materia prima del aprendizaje corporativo y fuente de diferenciación.



Figura 5. Ventaja primordial del Capital Intelectual

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 48). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.7. Creación de Valor

De acuerdo con los conceptos planteados la creación de valor está estrictamente ligada a la generación de utilidades y al tratamiento de aquel beneficio que convierte el capital intelectual en dinero. El capital intelectual se encuentra fomentado mediante el capital humano en todas aquellas actividades que crean conocimiento específico o también llamado “Know How” (Conocimiento específico).

Estas actividades también pueden darse mediante el aprendizaje, la consolidación de los procesos, la mejora de la investigación y el desarrollo e innovación de nuevos productos que favorezcan a la empresa en sus operaciones diarias con sus clientes. Al valorar el capital intelectual se conoce la parte oculta dentro de la empresa, lo que permite que este elemento pueda ser gestionado y potenciado para el futuro en los casos de fusiones y adquisiciones. En términos financieros existen muchas formas de identificar la creación de valor siendo la más común la representación del EVA (Valor Económico Agregado), en el caso de que este ratio sea mayor que el ROA (Rentabilidad Económica). En relación al capital intelectual es preciso resaltar aquellos componentes del capital intelectual que generan mayor valor al momento de realizar la medición.

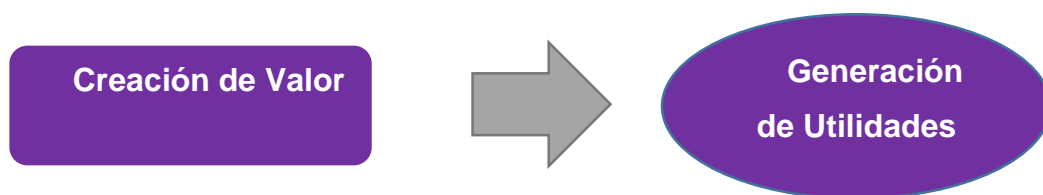


Figura 6. Repercusión de Creación de Valor

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 15). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.8. Extracción de valor

La extracción de valor está referida a la identificación de las áreas más importantes mediante el cual se generan los beneficios económicos y adaptan aquellos componentes o enfoques del capital intelectual. Se debe reflejar tales valores y adecuar los indicadores del modelo hacia estas áreas que generan ingresos. Como lo menciona (Sullivan, 2001) es importante que la empresa conozca el contexto interno y externo en el cual operan ya que facilitará la tarea de forma directa para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias a largo plazo.



Figura 7. Proceso de implementación de Indicadores

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 20). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.9. Valor intrínseco

El valor intrínseco no es más que el valor oculto que se encuentra dentro de la organización reflejado en el capital humano y representado por los trabajadores. Este valor forma parte de la empresa aun siendo identificado en el capital humano, debido al carácter de aportación intangible que realizan los propios trabajadores.

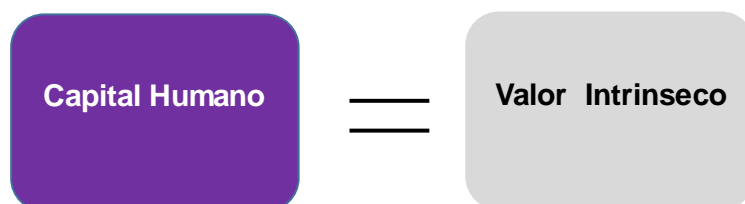


Figura 8. Integración del Valor Intrínseco

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 89). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.10. Valor Extrínseco

Dentro del valor extrínseco se encuentran también aquellos intangibles representados por la reputación de la compañía en el mercado, las marcas, patentes, entre otros. La realidad del valor extrínseco puede ser definida por todos aquellos intangibles que componen el aspecto externo del capital intelectual separándolo del capital humano como es el caso del enfoque proceso, renovación y clientes.



Figura 9. Integración del Valor Extrínseco en los componentes de Capital Intelectual

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 90). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.11. Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento está estrictamente ligada a la gestión del capital humano es decir de aquel intangible que compone el conocimiento específico o también llamado “Know How”. Según (Sullivan, 2001) existen tres tipos de Conocimiento: “Conocimiento General, conocimiento Práctico o Empírico y el conocimiento Específico o Tácito”. El conocimiento General abarca aquel tipo de conocimiento también llamado Teórico, que puede ser adquirido mediante libros y publicaciones de dominio público” (p. 463). El conocimiento Práctico o también llamado Empírico a diferencia del Teórico es aquel adquirido mediante el aprendizaje, la percepción y la experiencia, es decir aquel conocimiento propio que la persona humana adquiere con el pasar del tiempo y de acuerdo a las situaciones afrontadas a lo largo de su vida. Por último el conocimiento Específico consiste en los cientos de atajos y soluciones complejas, descubiertas por los individuos que desempeñan su labor en un determinado campo, es decir la capacidad para solucionar problemas que posee cada persona. El conocimiento Específico deriva de la experiencia y es un activo clave generador de valor ya que mide el aporte que realizan cada uno de los miembros de la organización en la consecución de beneficios. Este tipo de conocimiento también llamado “Know How” es fuente clave de productividad, mejora los procesos y la comunicación en las áreas.

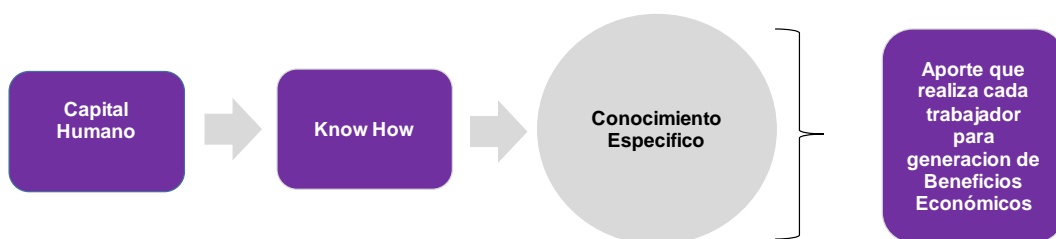


Figura 10. El Enfoque Humano como generador de Conocimiento Específico

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación (p. 164). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

Muchos autores mencionan principalmente la gestión del conocimiento como pieza fundamental del capital Intelectual. El capital intelectual es un concepto totalmente separado a la gestión del conocimiento debido a que abarca mucho más que este último. La gestión del conocimiento solo se enfoca en el “Know How” (conocimiento específico) del capital humano y deja de lado los demás enfoques que componen el capital intelectual.

De acuerdo con la siguiente figura podemos distinguir la gestión del conocimiento del capital intelectual:

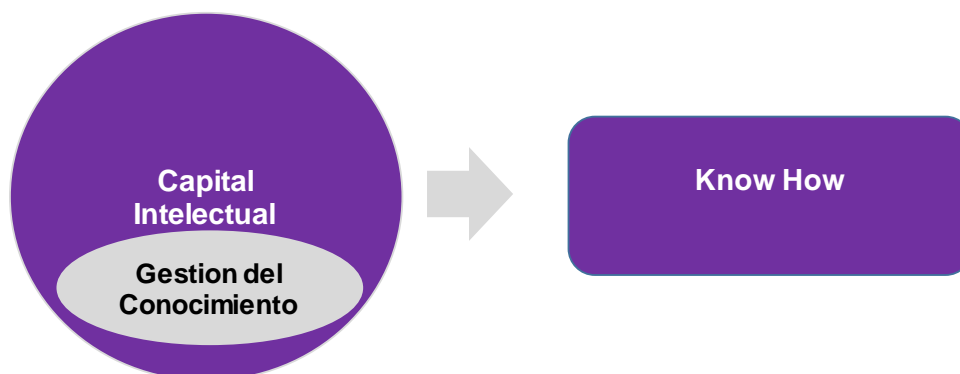


Figura 11. El Capital Intelectual y su incidencia en la Gestión del Conocimiento

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 169). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.12. Activo Intelectual

Según (Mantilla, 2005, pág. 112) lo define como: “Todo aquel conocimiento Específico que nos ayuda a producir beneficio económico, formado por todos aquellos procedimientos administrativos, esquemas, programas informáticos, planes estratégicos desarrollados por los trabajadores que favorecen a la empresa. Los activos intelectuales favorecen a la creación de procesos y al desarrollo de nuevos sistemas así como la participación conjunta de los trabajadores que da como consecuencia un aumento del capital humano. Los activos intelectuales se crean siempre que la empresa desarrolle el Know How (Conocimiento Específico). Es necesario diferenciar que la empresa no es dueña del conocimiento del trabajador sino de los activos intelectuales que este genera y aporta a la organización a través del desarrollo del conocimiento específico.



Figura 12. El Know How como Activo Intelectual

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 170). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.13. Propiedad Intelectual

La propiedad intelectual está compuesta por todas aquellas patentes, derechos y marcas propias creadas internamente, es decir cualquier elemento que tenga protección legal y este adherido a una empresa.

Es necesario una correcta valuación y gestión de las propiedades intelectuales para asegurar el éxito futuro de la organización, o una adecuada transformación en caso de fusiones, adquisiciones o reorganizaciones de sociedades.

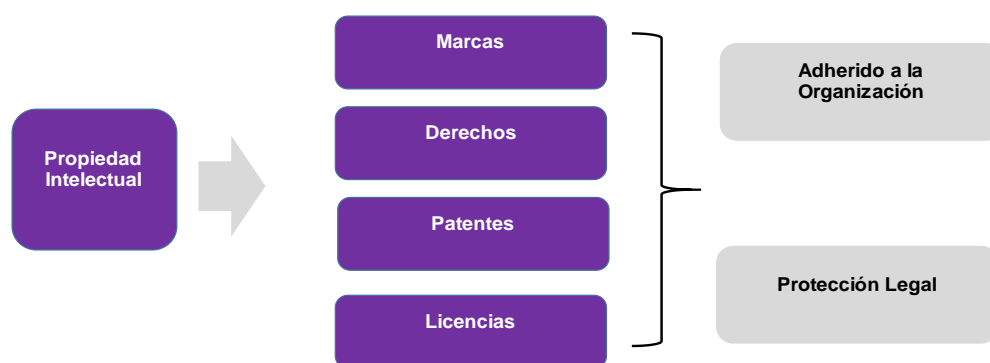


Figura 13. Clasificación de la propiedad intelectual

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 52). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

2.14. Ventaja Competitiva Sostenible

El capital intelectual como lo menciona (Sullivan, 2001): “Es una fuente esencial de ventaja competitiva ya que como empresa permite realizar una diferenciación en la gestión de sus intangibles con respecto a sus demás competidores dentro del mercado”. (pág. 357)

La propiedad intelectual así como, los enfoques de renovación y desarrollo aportan a la creación de nuevos productos que puedan favorecer la innovación y la generación de utilidades a largo plazo. Se concluye entonces que la ventaja competitiva está estrictamente ligada con la potenciación del enfoque estructural.

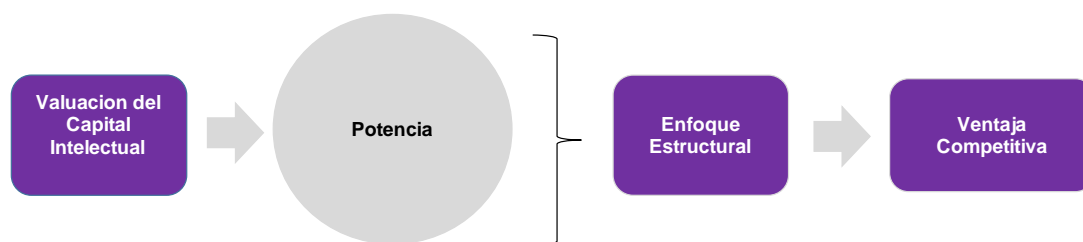


Figura 14. Consecuencia de la Valoración del Capital Intelectual en el Enfoque Estructural

Fuente: Adaptado de Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación* (p. 193). Paidós Ibérica, Barcelona. Elaboración: propia.

2.15. Modelo Navegador Skandia

Es un mecanismo creado por (Edvinsson, 1997), quien estuvo como director en el primer departamento corporativo de capital intelectual. Se creó con el propósito de desarrollar nuevos instrumentos de medición para la toma de decisiones en la compañía de seguros Skandia, y mostrar el capital intelectual como un complemento de la situación financiera. La gestión del capital Intelectual en Skandia se dio con el objetivo de crear valor y extraer valor de las inversiones. El modelo refleja todas las características visibles dentro de una organización e incorpora tanto el aspecto histórico, presente y futuro, mejorando la percepción central y los resultados.

2.16. Fases de Aplicación del Modelo Skandia

Para una adecuada gestión del modelo, (Edvinsson, 1997) propone tres fases anteriores a la implementación:

Primera Generación: En la primera generación destaca la visualización del capital oculto, donde se tiene un entendimiento general de la organización, tanto de sus áreas como de sus procesos, lo que permita entender cuáles enfoques serán mejor potenciados y que indicadores serán adecuados de acuerdo con la realidad económica que se presenta dentro de la entidad.

Segunda Generación: En esta parte se llega a la aplicación y medición del modelo así como el cálculo de la rentabilidad, liderazgo del personal y desarrollo de la tecnología que mejorará el desenvolvimiento de los trabajadores.

Tercera Generación: Destaca el proceso de supervisar los indicadores y ver la evolución de los mismos, tratando de mejorar el enfoque de renovación y desarrollo que abarca la inversión en capital estructural.

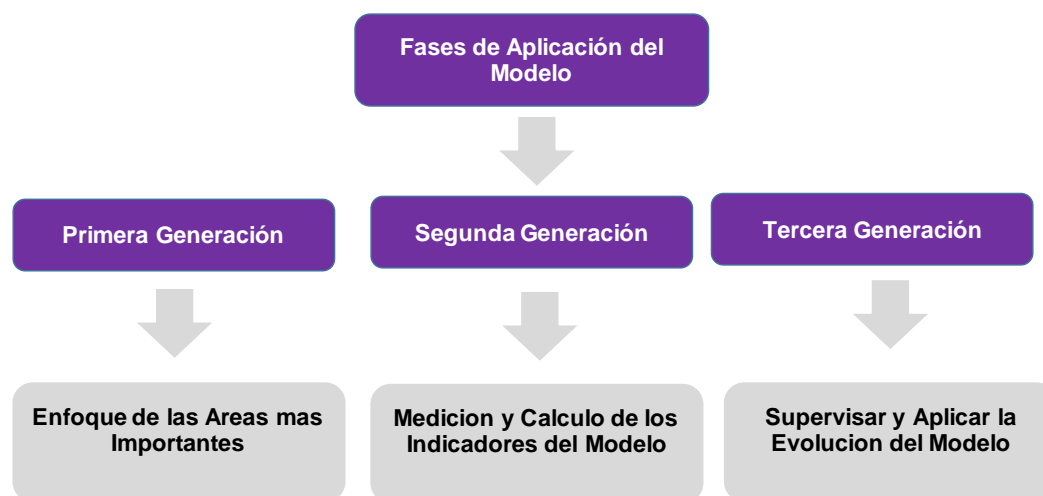


Figura 15. Fases de la Aplicación del Modelo

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

2.17. Enfoques del modelo Skandia Navigator

La valoración del modelo está dividida por el aspecto financiero y el capital intelectual. El modelo Skandia se compone de cinco enfoques representado por una estructura interna y externa.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla desarrollada por (Edvinsson, 1997, pág. 31):

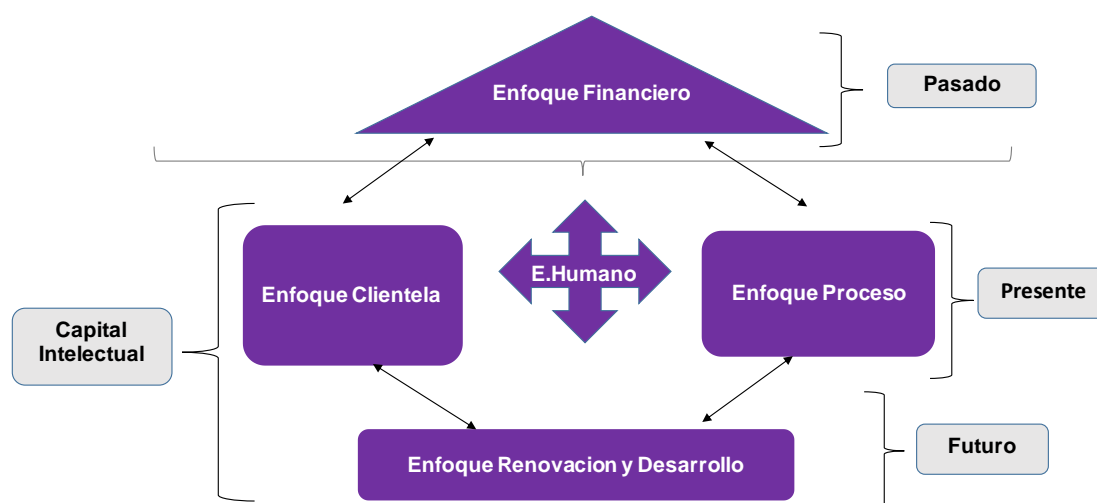


Figura 16. Interpretación del modelo Skandia Navigator

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 102). Editorial Gestión 2000 - 1era edición.

Enfoque Financiero

Constituye el pasado de la organización representado mediante los estados financieros, las cuentas anuales y el informe de gestión. Es importante una capitalización financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir cómo marcha la empresa. Para ello, proponen indicadores de capital financiero que sean fáciles de identificar y calcular con el objetivo que sea fuente fiable de la parte económica dentro de la empresa (Edvinsson, 1997).

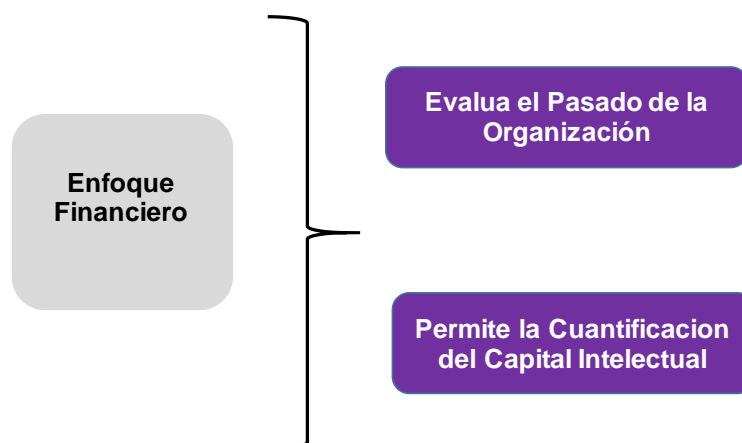


Figura 17. Importancia del Enfoque Financiero

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 110). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

Enfoque Clientela y Proceso

Integran las paredes del modelo de capital intelectual, en ella encontramos el presente y las actividades de la compañía que se orientan hacia este activo intangible. El enfoque clientes es una medida de capital estructural poco utilizada debido a que algunas empresas no llevan un control eficiente de la relación que se tiene con sus clientes.

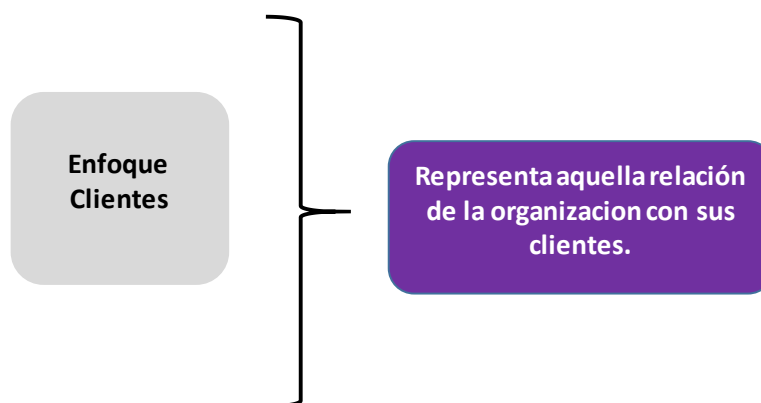


Figura 18. Importancia del Enfoque Clientela

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 111). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

Para el enfoque proceso, las entidades deben de llevar una evaluación precisa de todos los medios necesarios para lograr su producto final (Edvinsson, 1997).

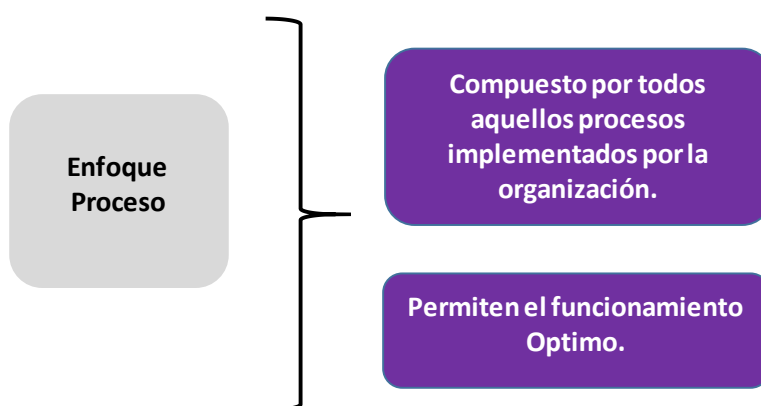


Figura 19. Importancia del Enfoque Proceso

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 112). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

Enfoque Renovación y Desarrollo

Todos los elementos que lo integran son necesarios para mantener a la empresa a futuro. Está compuesto por el entrenamiento que se les da a los empleados, desarrollos de nuevos productos, acciones estratégicas y los mercados en los que operará la empresa en su proceso de diversificación (Edvinsson, 1997).

Refleja que tan eficientemente se están introduciendo la rotación de productos y la actualización de tecnología. El enfoque de renovación y desarrollo constituye aquellos componentes que van a generar beneficios económicos en un futuro, los cuales deben ser constantemente supervisados.

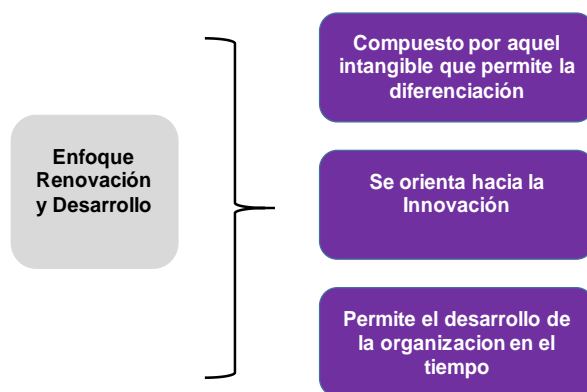


Figura 20. Importancia del Enfoque Renovación y Desarrollo

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 114). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

Enfoque Humano

Es el corazón de la organización compuesto por el recurso humano. Representa los activos que son propiedad de los trabajadores y el aporte interno que realizan. Con base en ellos la organización cuenta con un valor agregado, pues simboliza la capacidad de inteligencia que otorgan y aplican a la entidad (Edvinsson, 1997).

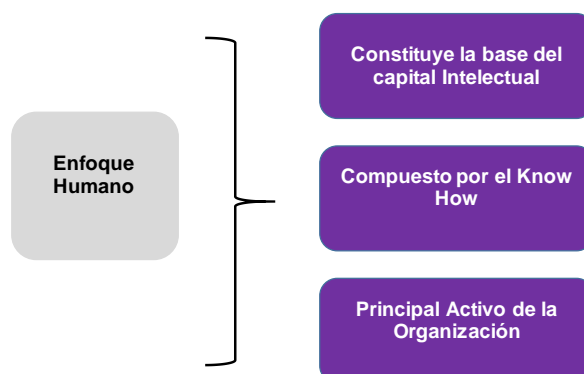


Figura 21. Importancia del Enfoque Humano

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (p. 116). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

2.18. Activo Intangible Contable

La contabilidad ha desarrollado una norma que engloba el concepto de los activos intangibles. La Norma Internacional de Contabilidad (NIC 38) lo define como: “Un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, de naturaleza inmaterial”.

Los recursos intangibles contables reúnen las partidas del conocimiento científico o tecnológico aceptadas que puedan tener un costo y ser fácilmente

medidas. Algunas de estas partidas están representadas por: “Las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales), así como las patentes, los derechos de autor, las listas de clientes, los derechos por servicios hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, etc”. (Amat, 2005).

Además, debemos diferenciar que los activos intangibles serán visibles si existe sobre ellos regulación contable, sea por adquisición a terceros o generados internamente. Se consideran activos intangibles ocultos o de capital intelectual en caso no exista una regulación, como es el caso del capital humano y estructural.

2.19. Incidencia Contable según la NIC 38 y NIIF3

Los Intangibles han adquirido importancia debido a las constantes innovaciones y desarrollo en materia de creaciones, tanto en aplicaciones informáticas como en desarrollo de software. Las Normas Internacionales de Contabilidad no se han quedado atrás debido a la realización de las NIIF y las NIC que han permitido la uniformización de la contabilidad global demostrando así, su aplicación fundamental tanto como guía de consulta para los propios contadores y como solución a los problemas de contabilización de partidas. Es así como la NIC 38 envuelve el tratamiento contable de los activos intangibles, la cual reside con el mismo nombre y muestra tanto el reconocimiento como la identificación de lo que se acepta como un “Intangible”.

Según esto la (International Accounting Standards Committee - IASB , 2005), establece que un intangible puede ser aceptado como tal solo si cumple con tres requisitos fundamentales: 1) Que el activo sea identificable 2) Que la empresa ejerza control sobre el mismo 3) Que genere beneficios económicos a la organización. El carácter de identificabilidad al cual se refiere la norma, menciona en qué casos un activo intangible puede ser fácilmente identificado debido a que posee un costo o se encuentra dentro del valor de mercado. El capital humano no posee un costo, ni puede ser identificado en una transacción por lo que no cumple tal requisito especificado en el párrafo 8 de la Norma.

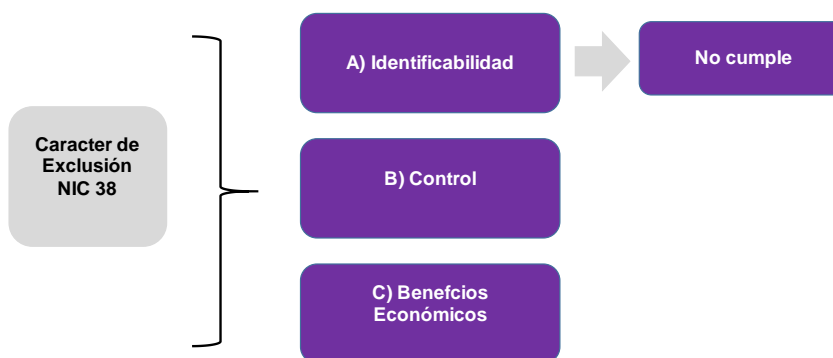


Figura 22. Reconocimiento de un Intangible NIC 38

Fuente: Adaptado de Consejo normativo de contabilidad. *Norma Internacional del Contabilidad 38: Activos Intangibles*. Resolución 055 -2014- EF/30, Lima. Elaboración: propia.

La especificación del párrafo 21 al 23 de la Norma resalta que la empresa ejerza un control sobre el Activo debido a que los componentes que integran el capital intelectual son propios de la organización al igual que el capital humano, ya que el “Know How” (conocimiento específico) que generan los trabajadores le pertenece a la empresa, por lo que se acepta que cumple con tal punto descrito en la (NIC 38). El último aspecto destaca la realización de los beneficios económicos los cuales, a través de la creación de valor y potenciación de los indicadores puede ser demostrado que tales beneficios fluyan a la organización. Para reconocerse como un intangible, contablemente debe cumplir con los tres requisitos establecidos, sin mencionar el método de valuación contable de intangible basado en el costo histórico y el valor de mercado no favorece al requerimiento del mismo.

Otros analistas consideran el capital intelectual como un activo inmaterial generado internamente, el cual se explica su tratamiento contable en el párrafo 51 (NIC 38), menciona que para ser aceptado como intangible interno, debe cumplir los criterios de generación de beneficios económicos y que puedan ser demostrados por la propia organización de forma fiable.

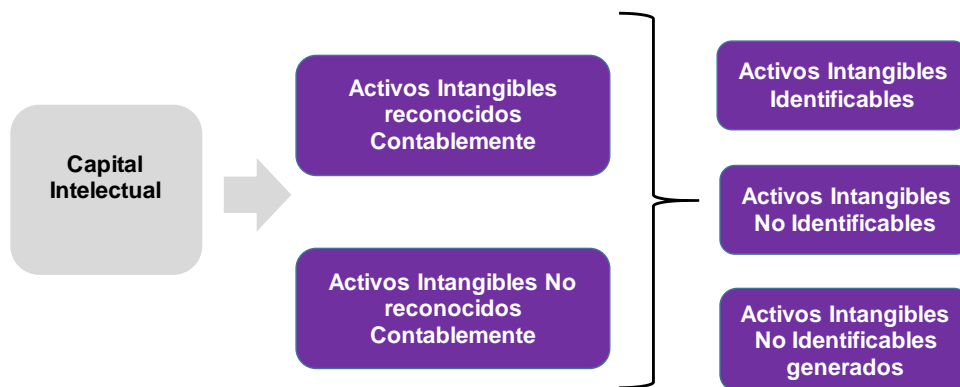


Figura 23. Intangibles aceptados por la Contabilidad

Fuente: Adaptado de Consejo normativo de contabilidad. *Norma Internacional del Contabilidad 38: Activos Intangibles*. Resolución 055 -2014- EF/30, Lima. Elaboración: propia

Dentro del carácter de activo inmaterial generado internamente la NIC 38 nos señala en el párrafo 52 y 67 las dos fases por las cuales podría ser aceptado como intangible interno, cada una con sus respectivas características. Siendo estas la a) Fase de Investigación y b) Fase de Desarrollo.

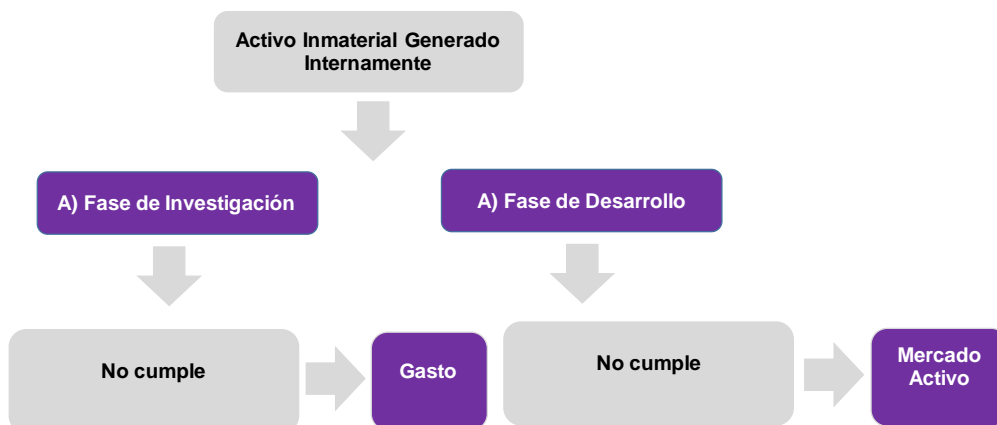


Figura 24. Goodwill o Activo Inmaterial generado Internamente

Fuente: Adaptado de Consejo normativo de contabilidad. *Norma Internacional del Contabilidad 38: Activos Intangibles*. Resolución 055 -2014- EF/30, Lima. Elaboración: propia.

El tratamiento de la fase de investigación comprende los desembolsos incurridos para la investigación del activo, los cuales contablemente son tratados como gastos y no como inversión ya que no existe un resultado óptimo de generación de beneficios internos por la transacción de tal intangible. En la fase de desarrollo solo será reconocido si existe un mercado disponible para el activo y pueda completarse después de su fase de investigación para estar disponible para la venta. Un ejemplo de la fase de desarrollo se encuentra el diseño, construcción, y utilización de modelos y prototipos así como la inclusión de todos los costos incurridos en el activo para crear producir y prepararlo para su venta. En la fase de desarrollo ya no

será considerado como gasto, en este caso se considerara como activo disponible para la venta, como sabemos el “Know How” (Conocimiento Especifico) no es un producto comercializable ni puede ser producido a escala. El capital intelectual no cumple ninguna de las fases de generación y desarrollo de un activo inmaterial interno por lo que no puede ser considerado como el mismo. En el caso de los intangibles su amortización deberá ser distribuida de forma sistemática en los años de vida útil que posee el activo, como lo menciona los párrafos 88 y 96 de la NIC 38, además de ser considerados como gasto. Si el capital intelectual cumpliera los requisitos para ser considerado activo generado Internamente podría ser amortizado, a su vez deberá ser revelado todos los métodos de depreciación y amortización utilizados por la organización. Debido a este carácter de exclusión no puede ser aceptado contablemente como intangible interno por lo que muchos especialistas lo clasifican dentro del Fondo de Comercio, siempre y cuando se refiera al exceso presente en la “Combinación de Negocios” que nos detalla la (NIIF 3), es decir el exceso al cual se incurre en la compra, fusión o adquisición de una organización.

Es necesario resaltar que para la contabilización del capital intelectual se ajusta más a la relación de “Activo Organizacional”, como lo menciona el Doctor (Marín, 2001), de la Universidad de Maracaibo en Venezuela debido a que se encuentra estrictamente ligado a los procesos y al desarrollo del capital humano, puede ser relacionado con la columna de “Otros Activos” o dentro de una cuenta de orden propia de la empresa, solo en el caso de que todos sus componentes puedan ser identificados a valor de mercado, lo que genera una disyuntiva en la valoración del mismo, como es en el caso del enfoque humano.



Figura 25. Reconocimiento del Capital Intelectual

Fuente: Adaptado de Martínez, L. (2001). *Gestión de Conocimiento e Intangibles: Impacto en Contabilidad y Mercado de Capitales*. Navarra: S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra. Elaboración: propia.

2.20. Valor Razonable

Es el importe por el cual podría ser intercambiado un activo entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua según la NIIF 1: “Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera”.

2.21. Costo Histórico

Es el importe de efectivo pagado, o el valor razonable de la contraprestación entregada para adquirir el activo en el momento de su adquisición. Para los pasivos, el costo histórico es el importe de lo recibido en efectivo o equivalentes al efectivo o el valor razonable de los activos no monetarios recibidos a cambio de la obligación en el momento en que se incurre en ella, o en algunas circunstancias (por ejemplo, impuestos a las ganancias), los importes de efectivo o equivalentes al efectivo que se espera pagar para liquidar el pasivo en el curso normal de los negocio (NIIF 1, 2015).

2.22. Valor residual de un activo intangible

Es el importe estimado que la entidad podría obtener de un activo por su enajenación o disposición, después de haber deducido los costes estimados, si el activo tuviera ya la edad y condición esperadas al término de su vida útil.

2.23. Modelos de capital Intelectual

Existen una serie de modelos implementados para la medición del capital intelectual. Estos Modelos pueden ser clasificados en tres tipos: Modelos Globales, modelos de Valoración y modelos Relacionados. Los modelos Globales, son aquellos que miden el capital intelectual y realizan diagnósticos de las variables para dar un informe cualitativo. En el caso de los modelos de Valoración, se centran en los procesos administrativos y organizativos para reflejar indicadores monetarios. Los Relacionados son aquellos que no son modelos de medición, sino de estrategia y dirección, pero que tienden a aportar dinamismo a las variables.

En la siguiente tabla se muestran los modelos de acuerdo a sus fortalezas y debilidades. (Petty & Guthrie, 2000)

Tabla 6. Modelos globales

Modelo	Objetivo	Tipo de Capital	Medición	Fortalezas	Debilidades
Balance Invisible Erik Sveiby 1996	El C.I debe formar parte del balance contable ya que posee elementos inherentes a la organización.	Capital Humano Capital Relacional	Relaciona los indicadores de gestión con los modelos.	Flexible y ajusta elementos intangibles.	Indicadores cuantitativos o financieros
University of Western Ontario 1996	Relaciones causa – efecto entre distintos enfoques de C.I.	Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional	Indicadores de resultados organizativos	Capital humano como base explicativa.	Falta de relación entre los bloques de Capital estructural y relacional.
Canadian Imperial Bank 1996	Relación entre el C.I y el aprendizaje organizacional.	Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional	Indicadores de aprendizaje como base para el desarrollo.	Relaciona el aprendizaje con el conocimiento.	No explica la relación del enfoque humano con los otros enfoques.
Technology Broker-Brooking 1996	El estudio del valor de mercado de las empresas más el C.I	Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional	Indicadores cualitativos Auditoria del Capital Intelectual.	Propiedad Intelectual de la empresa, relación con los objetivos.	No llega a la definición de Indicadores cuantitativos.
Monitor de activos de Intangibles 1997	Identifica el flujo y renovación de activos intangibles evitando su pérdida.	Competencias de las personas – estructura interna y externa.	Innovación, eficiencia y estabilidad	Sistema de Simulación Empresarial	Indicadores poco significativos

Tabla 6

(Continuación)

Modelo	Objetivo	Tipo de Capital	Medición	Fortalezas	Debilidades
Modelo Skandia Navigator 1997 -2003	Valor de las empresas integrado por su Capital Intelectual y Capital Financiero.	Capital Financiero Capital Intelectual	Ecuación para calcular el Capital Intelectual. Medidas absolutas de C.I Indicadores de Eficiencia.	Considera los tres horizontes temporales del Capital Intelectual	Mayor desarrollo de indicadores por enfoque
Modelo Ross Dragonetti 1997-1998	Dos categorías generales dentro del C.I cada una con tres subdivisiones	Capital Financiero Capital Intelectual	Índices que integran los diferentes indicadores en una sola medida.	Centrado en los intangibles como el conocimiento	Aplicado solo a un programa gubernamental
Modelo Dow Chemical Euroforum 1998	Integrar el activo en la estrategia de la empresa para maximizar su valor.	Capital Financiero Capital Intelectual	Ecuación para calcular el Capital Intelectual. Indicadores de eficiencia Medidas absolutas de Capital Intelectual.	Tres horizontes temporales Uno de los principales modelos para valorar C.I El centro del Modelo es el enfoque Humano	Mayor desarrollo de los indicadores para cada enfoque.
Proyecto Meritum Programa Teaser Unión Europea 1998	Desarrollar un conjunto de directrices de capital intelectual Capital Humano y Capital Estructural	No los discrimina	Análisis de la información cualitativa.	Técnica flexible y herramienta útil para el aprendizaje sistemático y controlado.	Los estudios de caso no se generalizan y tienen mucha subjetividad.

Tabla 6

(Continuación)

Modelo	Objetivo	Tipo de Capital	Medición	Fortalezas	Debilidades
Modelo Intellect Euroforum Escorial 1998	Aplicabilidad y definición dentro del mundo empresarial	Capital humano Capital estructural Capital relacional	Indicadores por bloques y elementos que incluyen dimensiones de presente y futuro	Inclusión del capital social detalle de la explicación de los intangibles	Cada empresa debe personalizar el modelo a falta de una cuantificación objetiva.
Dirección Estratégica por Competencias Bueno 1998	Competencia esencial, analizar la creación y base de la ventaja competitiva	Capital humano Capital organizativo Capital tecnológico Capital relacional	Indicadores básicos de competencias	Visión estratégica que ofrece pautas o guías de actuación.	No menciona el horizonte temporal de la aplicación
Mediciones Globales Stewart 1998	Determinar una medición global de los bienes intangibles	No los discrimina	Diferencia entre valor de mercado y valor contable	Sencillo y rápido para valorar intangibles	No controla los factores como la volatilidad del mercado
Capital humano Ulrich 1998	El Capital humano generado por el capital intelectual	Capital humano	Competencia y compromiso del personal.	Se enfoca solo en el individuo	No diferencia los otros componentes del capital intelectual. No existen indicadores.
The Value Explorer Toolkit Andriessen y Tissen 2000	Generar información para el proceso de toma de decisiones para la combinación de negocios	Capital humano Capital Relacional Capital Estructural	Sistema de medición de las competencias.	Análisis de las competencias Favorece la toma de decisiones e informes del C.I	Solo considera las competencias y algunas capacidades esenciales.

Tabla 6

(Continuación)

Modelo	Objetivo	Tipo de Capital	Medición	Fortalezas	Debilidades
Modelo Nova 2000	Modelo dinámico que considera los stocks y flujos de capital intelectual	Capital humano Capital Organizativo Capital Social Capital Aprendizaje	Indicadores de procesos dinámicos	Permite la variación del C.I entre dos periodos de tiempo y determinar el efecto de los bloques restantes.	Mayor dificultad entre su medición y validación.
Intellectual capital Benchmarking Viedma 2000	Modelo dinámico de competencias y actividades esenciales	Innovación de Operaciones	Indicadores de competencia y Benchmarking	Da una visión estratégica	Medición Subjetiva
Modelo Knowledge Management Consortium 2001 Mc Elroy	Potencia el capital relacional para dar lugar al capital social	Subdivide el capital Social: Intrasocial Intersocial Innovación Social	Indicadores de capital humano, compromiso y responsabilidad	Relaciona los códigos de comportamiento empresarial y enfoques éticos con el desarrollo humano y de la organización	Ha sido incorporado en el marco del modelo Intellect por lo que solo se enfoca a la parte humana
Modelo de proceso de capital intelectual Ross 2001	Describe herramientas apropiadas para confeccionar el sistema de Capital Intelectual que se adapte más a la compañía.	Capital humano Capital Estructural	Factores para elegir los indicadores adecuados para la empresa	Cada unidad de gestión alimenta a las demás para realizar las distintas operaciones.	Debe tenerse los parámetros claros para valorar cada competencia y sus criterios.

Tabla 6

(Continuación)

Modelo	Objetivo	Tipo de Capital	Medición	Fortalezas	Debilidades
Modelo Nevado & López 2002	Método de indicadores por una asociación que presta servicios de asesoría.	Capital Clientes Capital Individual Capital Estructural	Mezcla enfoques financieros para acercar el valor de la empresa a su valor real de mercado.	Distingue entre capitales estructurales y capital individual de forma concreta.	No está completamente terminado.
Modelo Intellectus 2002	Elaboración de directrices sobre medición y difusión de intangibles.	Capital humano Capital Estructural, Organizativo y Tecnológico	Medición a través de indicadores	Modelo abierto, dinámico , y estratégico que potencia los indicadores del Capital humano	Indicadores cualitativos. Difícil cuantificación.
Modelo Knowledge Value Added (KVA) 2008	Mide el valor de los activos de conocimiento corporativo.	Activos de Conocimiento	Indicadores Financieros ROK, ROI y ROKA	Operatividad y visión estratégica que identifica donde automatizar los procesos para el desarrollo de tecnología.	Gran nivel de subjetividad en la valoración de tecnología e información cualitativa
Valor Intangible Kellog School Univ. of Northwest 2010	Valora intangibles en términos monetarios adaptando un método para valorar las marcas.	No los discrimina	Capacidad de la empresa para superar al competidor. Se basa en el ROA del sector.	Comparaciones entre industrias del mismo rubro.	No aplica a sectores donde radican medianas y pequeñas empresas.

Fuente: Adaptado de Petty & Guthrie (2000). Intellectual capital literature review, measuring, reporting and management. Journal of Intellectual Capital. Volumen 1(2). Elaboración: Propia.

2.24. Activo Intangible Financiero

Financieramente el capital intelectual no solo representa un intangible de creación de valor sino que como lo afirma (Cañibano & García-Ayuso, 1999): “El capital intelectual es una fuente de beneficios económico futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros”. El capital intelectual es un activo intangible que aporta beneficios económicos futuros así como logra crear valor. Es preciso mencionar que contablemente el capital intelectual no reúne los requisitos necesarios para ser considerado e incluido en el balance como Activo Intangible debido al carácter de exclusión que precisan las Normas Internacionales de Contabilidad.

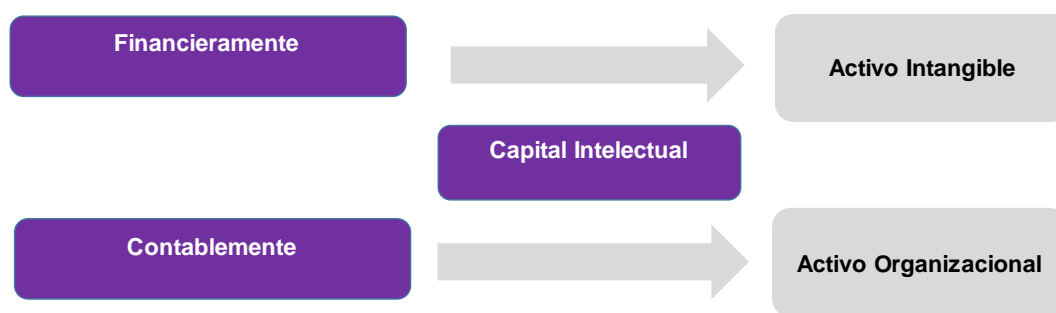


Figura 26. Reconocimiento del capital intelectual en la contabilidad

Fuente: Adaptado de Pacheco R., J. (2008) Un estudio del tratamiento contable del capital intelectual a la luz de la NIC 38. *Actualidad Contable FACES*. Mérida. Venezuela. (65-81).
Elaboración: propia.

2.25. Pasos para aplicar el Modelo

Para lograr cuantificar y expresar correctamente un modelo, es necesario diversas fuentes de información, así como distintos aspectos tanto Financieros, de Recursos Humanos y Administrativos. Cada uno de ellos se centra en un elemento propio del capital intelectual y enfoca su tratamiento en diversas áreas.

Los pasos para aplicar el modelo Skandia se encuentran detallados en la siguiente figura:

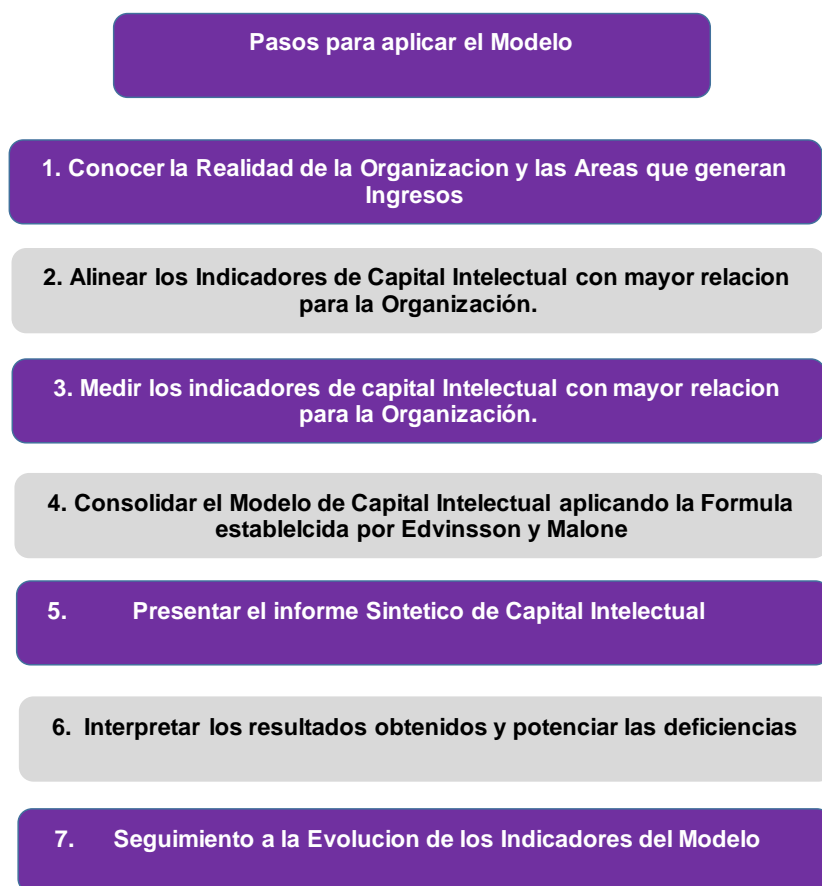


Figura 27. Pasos a seguir para aplicar el Modelo Skandia

Fuente: Adaptado de Edvinsson, L. (1997). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa (p. 210). Editorial Gestión 2000 - 1era edición. Elaboración: propia.

Es necesario identificar lo que la organización desea potenciar, es decir si quiere mejorar la parte de Recursos Humanos, un modelo de capital intelectual basado específicamente en capital humano puede ser el resultado más conveniente.

En caso la organización requiera incrementar su capital intelectual en general en caso de transacciones o de generar beneficios económicos, es necesario elegir un modelo cuantitativo para llegar a los resultados adecuados. Antes de aplicar modelos se debe familiarizarse con la organización y estar plenamente informado de todos los procesos que realiza y conocer cuál es la realidad económica de la empresa. La alineación de los indicadores del modelo se realiza con las áreas que más producen beneficios o por decir el núcleo que genera ventas dentro de las empresas de servicios. Es necesario que los indicadores estén totalmente relacionados para saber a exactitud si se adecuan o adaptan a la misma. Una vez que se mide los indicadores de forma fiable y precisa se procede a la valoración de los enfoques del llamado modelo “Skandia Navigator” para llegar a presentar el

informe sintético de capital intelectual que se genera como consecuencia de la medición, en donde se da a conocer los resultados y presentación anual por separado de los estados financieros, como una herramienta esencial para la toma de decisiones.

2.26. Beneficios del Capital Intelectual

El capital intelectual no solo produce beneficios en un entorno de la empresa, como es sabido engloba y potencia aspectos tanto internos como externos por lo que su medición y control continuo es importante.

Financiero: El capital intelectual crea valor lo que origina un incremento en resultados específicamente dentro de la utilidad, debido a la valoración de componentes tales como intangibles no identificables adheridos a la empresa.

Administrativo: Dentro del aspecto administrativo constituye un cuadro de mando integral que favorece la potenciación y control interno para llevar una adecuada gestión humana y de los procesos internos.

Recursos Humanos: Favorece la capacitación del aporte que realizan los trabajadores dentro de la organización lo que permite llevar un orden de la relevancia que tienen cada uno de ellos en distintas áreas.

Contable: Permite una correcta optimización e identificación de intangibles no identificables, al presentar informes sintéticos de capital intelectual que favorezcan a la toma de decisiones.

Externo: Genera una ventaja competitiva con respecto a sus competidores debido a la evaluación de sus clientes en el mercado.

Innovación: Permite fomentar la mejora y la renovación de herramientas tecnológicas que favorezcan la generación de un valor agregado en el aspecto de innovación tanto de procesos como de sistemas.

Información esencial: Constituye una información esencial en el caso de transacciones fusiones adquisiciones, combinación de negocios y dentro del Directorio.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1. Diseño de la Investigación

El tema de investigación se centrará en el estudio cualitativo y cuantitativo, es decir será una investigación mixta.

El alcance de estudio es de carácter descriptivo, debido a que describe de forma detallada una situación real y sus dimensiones (variables) con precisión.

La presente investigación se basa en el diseño no experimental, ya que las variables a estudiar no son manipuladas por nosotros.

Se centra en la categoría transversal debido a que la investigación se dará en un momento dado, es decir en un periodo determinado. Se desarrollará durante el mes de marzo del 2016 hasta el mes de marzo del año 2017.

2. Variables

2.1. Definiciones operativas de los Indicadores del Modelo Skandia

Tabla 7. Definiciones

Subvariable	Definición
Activo Fijo Tangible	Indicador que refleja la cantidad de bienes tangibles que posee la compañía, dentro del cual se incluyen, inmueble, maquinarias, equipo, mobiliario de oficina, materiales, etc. Se encuentran en posesión de la entidad.
Activo Fijo por Empleado	Indicador de efectividad organizacional de Recursos Humanos que refleja la eficiencia de utilización de activos de la compañía por empleado.
Ingreso por Empleado	Ratio de efectividad organizacional de Recursos Humanos que indica el promedio de ingresos que cada empleado del área de ventas proporciona a la organización.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Ingreso por Activo Administrado	Ratio de efectividad organizacional de Recursos Humanos en la empresa que evalúa al área de ventas por cada activo administrado al personal cuanto obtienen de ingreso o ventas.
Ingreso por venta de créditos e instrumentos	Indicador de efectividad organizacional del área de ventas que refleja el total de Ingresos percibidos por ventas de instrumentos y productos de crédito por el personal de campo.
Ingreso por Productos provenientes de Nuevos Negocios	Índice que muestra cómo es que se puede comportar la compañía en el futuro. Esta no es solo una medida de ingresos sino también de regeneración hacia la diversificación dentro del mercado.
Tiempo de Facturación	Indicador de efectividad organizacional de tiempo de facturación y atención al cliente (detectar debilidades y fijar metas)
Instrumentos Financieros por Empleado	Indicador que refleja el promedio de ventas de productos financieros por empleado.
Rentabilidad bruta	Es el margen bruto de ganancia; es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales), porcentaje que resulta de los ingresos operacionales una vez que se le ha restado el costo de venta.
Valor de Mercado	Es un indicador que refleja el valor de la compañía, en el que se multiplica la utilidad antes de impuestos por el número de acciones del patrimonio.
Ingresos netos por Servicios Financieros	Es un indicador que refleja el ingreso que se recibe directamente del negocio y por los servicios financieros.
Retorno sobre los activos	Es un ratio de rendimiento financiero, que mide el rendimiento de los activos y se expresa en porcentaje, siendo el indicador Utilidad Neta/ Total de activos.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Valor Agregado del Personal	Es uno de los indicadores más importantes que reflejan el valor agregado que representa el personal dentro de la organización.
Gasto en Informática (mantenimiento)	Se refieren a cuantos de los gastos administrativos corresponden a los gastos de mantenimiento de computadoras, programas, entre otros que realiza la empresa, lo que refleja una eficiencia en el gasto del personal.
Inversión en Intangible	Se refiere a la cantidad que se invierte para el desarrollo tecnológico en informática representado por un activo intangible.
Participación del Mercado	Indicador que refleja que tan bien se encuentra posicionada la entidad. Es necesario conocer lo mejor posible a los clientes y adecuar nuestro mercado a sus necesidades; en qué posición se encuentra la entidad, dirigido a un mercado específico.
Clientes Actuales	Índice de ventas que refleja la variación de la demanda de productos con respecto a periodos anteriores.
Clientes Perdidos	Índice de ventas que refleja la pérdida de años, tiempo y dinero invertidos en un cliente y futuros ingresos provenientes de los mismos.
Accesibilidad a Clientes	Indicador de ventas que refleja la capacidad de la entidad para acceder a clientes por medio de comunicación electrónica y telefónica.
Ventas por Cliente	Indicador de ventas que refleja la importancia de ciertos clientes dentro de la empresa, en el diseño o gestión futuro de la misma.
Duración de la relación con el Cliente	Índice de Marketing que refleja el tiempo promedio que permanece el cliente en la compañía.
Visitas al Cliente	Indicador que muestra el promedio de veces que se realizan visitas al cliente tanto para cobranzas como para ofrecer nuevos productos, y comprobar si en un futuro es un factor de cambio en la adquisición de los servicios.
Percepción Del Servicio	Indicador que refleja como los clientes visualizan a la empresa por sus servicios en cuanto a la calidad.
Visitas del cliente	Indicador de Marketing cuya relevancia indica cuantas veces los clientes visitan la agencia, con el fin de contribuir con recomendaciones y mejora en los productos.
Atención al cliente	Indicador que muestra la cantidad de trabajadores dedicados a la atención al cliente dentro de la Agencia.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Tiempo de realización de la Venta	Indicador de eficiencia organizacional de ventas en donde se muestra el tiempo promedio de la realización de la venta desde el contacto con el cliente.
Frecuencia de la Obtención de Créditos	Indicador de ventas que muestra cuantos de los clientes han vuelto a tomar créditos o contratar los servicios de la entidad.
Puntos de Venta	Indicador que muestra el número de sucursales que posee la entidad con respecto de las del mercado.
Gastos de Apoyo al cliente	Indicador de Marketing que indica cuanto ha gastado la entidad en apoyar a sus clientes.(Obtención de créditos o productos)
Rentabilidad Por Cliente	Indicador que muestra la capacidad que tiene cada cliente por generar más utilidad o ganancias que gastos.
Gasto en servicio al cliente	Indicador que mide cuanto ha gastado la compañía por brindar un servicio al cliente.
Activos del personal que generan Gastos Administrativos	Son los gastos que se generan en el manejo y dirección de la oficina y por causa del personal administrativo, salarios de los Jefes, gerente, servicios básicos, capacitación del personal, seguro social, etc.
Total de Gastos Administrativos	Indicador que refleja del total de los ingresos cuántos de estos están destinados a gastos administrativos
Costo por error Administrativo	Se refiere a los costos que se generan por errores administrativos, es decir los costos por la equivocación en los procedimientos por parte del personal.
Contratos realizados sin errores	Indicador de proceso que refleja el número de contratos que realiza la entidad sin errores y de acuerdo a las disposiciones.
Manejo De Activo	Es la eficiencia con la que cada empleado utiliza las computadoras personales de la empresa de acuerdo al número de empleados del área administrativa.
Empleo Tecnología	Es el uso, desarrollo que se le da a los aspectos de los sistemas computarizados, diseño de software y bases de datos para crear e innovar.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Productividad en relación al de la industria	El índice de productividad se obtiene de acuerdo a información que otorgan las organizaciones de cada sector, derivado de las colocaciones que realiza el personal. Nos da una perspectiva como se encuentra la productividad de la entidad en un momento dado.
Gasto Tecnología e Investigación	Indicador de proceso que refleja las erogaciones que se dan en el sistema de conocimientos y de información obtenido de la investigación, o experiencia, que junto a métodos de producción, procedimientos, permite crear nuevos servicios o productos.
Rendimiento en comparación con el periodo anterior	Se encuentra relacionado con el rendimiento total, es decir las ganancias en comparación con el año anterior.
Personal de Tecnología e investigación	Indicador de proceso que refleja cuanto del personal de la empresa está dedicado a la tecnología e investigación.
Ventas por empleado	Es el indicador que muestra el promedio de ventas que genera cada empleado contribuyendo a un mejor desempeño organizacional. .
Meta Corporativa	Indicador numérico que refleja la meta corporativa del área de ventas y colocaciones de crédito con respecto del mercado.
Rendimiento Corporativa de Ventas y Colocaciones	Indicador de rendimiento que muestra si la entidad cumplió con los objetivos establecidos o el porcentaje que le falta para alcanzarlos.
Rotación de personal	Indicador de Recursos Humanos que indica el tiempo medio de duración de los empleados en la Entidad.
Empleados Facultados	Indicador de Recursos Humanos que refleja el número de empleados que poseen Título profesional, maestrías, diplomados y especializaciones.
Motivación	Índice de eficiencia organizacional que impulsa a los trabajadores a realizar correctamente sus labores. Además, representa los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias orientadas a objetivos.
Permanencia	Índice numérico que refleja el promedio de años que permanecen los trabajadores dentro de la Compañía con respecto del Mercado.
Edad Media de los Trabajadores	Es un indicador numérico que refleja el promedio de Edad dentro de la compañía. La edad de los empleados puede constituir un beneficio para la organización, siempre y cuando no constituya extremos amplios.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Grado Avanzado de Especialización	Indicador de Recursos Humanos que refleja el porcentaje de Gerentes que poseen Maestrías o Doctorado dentro de la compañía.
Idiomas Extranjeros	Indicador de Recursos Humanos que nos indica el número de idiomas que manejan los trabajadores de la compañía en relación con el mercado.
Empleados menores de 40 años	Indicador de Recursos Humanos que nos permite identificar el total de empleados menores de 40 años, que refleja un síntoma mayor de eficiencia organizacional.
Gerentes de Nacionalidades distintas	Indicador de Recursos Humanos que refleja el porcentaje de Gerentes que son de distintos países lo que dentro de la administración representa una ventaja competitiva en el mundo globalizado.
Duración promedio de Contratos	Indicador numérico que muestra el promedio de duración de los contratos por los servicios financieros que brinda la compañía con respecto al mercado.
Gastos de Entrenamiento y capacitación	Indicador monetario que refleja la habilidad que posee una compañía para mantener contento a su personal e invertir en su crecimiento profesional.
Empleados a Tiempo Completo	Indicador numérico que refleja cuantos de los trabajadores empleados, ejecutivos entre otros se encuentran laborando a tiempo completo en comparación con el mercado.
Practicantes	Indicador de Recursos Humanos que indica el porcentaje de practicantes que contrata la organización del total de la planilla de trabajadores.
Entrenamiento	Indicador numérico que representa la formación profesional, la transmisión de conocimientos específicos a corto plazo, cuyo fin es adaptar al personal de manera organizada para el ejercicio de su puesto de trabajo y compararlo en relación al mercado.
Empleados expertos en su Área	Índice de eficiencia organizacional de Recursos Humanos que refleja el capital humano mejor competente dentro de la compañía.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Valor Agregado por Empleado	Índice de eficiencia organizacional de Recursos Humanos que indica el porcentaje de participación de utilidades que reciben los Empleados.
Satisfacción Laboral	Índice de efectividad organizacional de Recursos Humanos que refleja la apreciación que tienen los miembros de la empresa respecto al ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, las regulaciones formales, y la motivación para lograr un mejor rendimiento.
Gasto en Marketing	Indicador de Marketing o ventas que indica lo que la empresa invierte para dar a conocer su producto o servicios en el mercado, con la finalidad de atraer a clientes potenciales.
Participación en horas de entrenamiento	Indicador de Recursos Humanos que muestra el porcentaje de horas dedicadas a entrenamiento del personal que ingresa a la compañía del total de horas semanales de trabajo.
Participación en horas de Desarrollo de Nuevos Productos	Dentro del área de investigación y desarrollo, indica cuantas horas se dedican al desarrollo de nuevos productos del total de horas de trabajo semanales.
Gasto en investigación y desarrollo	Son las erogaciones internas en las que la empresa incurre para descubrir, desarrollar nuevos conocimientos, actividades de investigación, producir productos, métodos, procesos o sistemas nuevos, del total de la capacidad de Gasto Administrativo que posee la Compañía.
Gasto de desarrollo de nuevos negocios	Es el porcentaje del total de gastos administrativos que se invierten para incrementar conocimientos y trabajos sistemáticos que buscan generar nuevos proyectos, procesos para un negocio o diversificación que beneficien al personal.
Destinación de Gastos de Entrenamiento	Indicador porcentual de Renovación que muestra del total de Gastos Administrativos cuanto se destina para entrenamiento del personal.

Tabla 7 Definiciones

(Continuación)

Subvariable	Definición
Activos destinados a Investigación y Desarrollo	Indicador que refleja cuanto del total de los Recursos se destinan para el área de Investigación y Desarrollo.
Inversión en desarrollo de Nuevos Mercados	Indicador monetario de ventas en el que se conoce el total del monto invertido en desarrollar nuevos negocios de expansión y orientar los servicios a nuevos mercados.
Nuevos productos	Porcentaje de nuevos productos y servicios financieros introducidos al mercado dentro de los dos últimos años.
Inversión en Educación Financiera	Indicador monetario del área de ventas que refleja cuanto invierte la empresa con el objetivo de que se conozcan más acerca de los servicios y productos financieros brindados al cliente.
Promedio de edad de los clientes	Promedio de edad del total de clientes que adquieren productos o servicios financieros de la compañía en comparación con el mercado.
Patentes	Número de patentes que posee la entidad con relación a las del mercado.
Edad de las Patentes	Indicador número que refleja la edad de las patentes de la empresa en relación con las patentes del mercado.
Sistema de Intercambio electrónico	Es el valor del sistema de intercambio electrónico de datos que utiliza la compañía en el área de Soporte (IED) (Inversión en Internet, Equipo para juntas virtuales)
Capacidad del Sistema de Intercambio electrónico de datos (IED)	Indicador numérico que compara la capacidad del Sistema de Intercambio electrónico de datos (IED) que utiliza la Entidad en relación al Mercado
Gasto de Actualización del Sistema Electrónico de Datos (IED)	Indicador monetario que muestra el total del gasto que genera el Sistema Electrónico de Datos (IED) en la Entidad.

Elaboración: propia

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 8. Operacionalización de Variables

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Financiero	Activo fijo Tangible	Contador/ EEFF	(S/.) Total de activos tangibles dentro de la Agencia (Estado de Situación Financiera) Inmueble Maquinaria y Equipo	EEFF/Entrevista
	Activo Fijo por Empleado (Efectividad Organizacional de RRHH)	Área de Operaciones/ Contador	(S/.) Total de activos tangibles dentro de la empresa (Estado de Situación Financiera) /Número de Empleados Área Administrativa	EEFF/ Entrevista
	Ingreso por Empleado(Ventas) (Efectividad Org. de RRHH)	Área de Créditos	(S/.) Promedio de Ingresos por venta de instrumentos y primas por empleado/ Total Empleados de Campo	Información Documentaria
	Ingreso por Activo Administrado (Efectividad Org. de RRHH)	Área de Créditos	(S/.) Promedio de Ingresos por venta de instrumentos y primas por empleado/Total Activos Administrados a los Empleados	Información Documentaria
	Ingreso por venta de créditos e instrumentos	Área de Créditos	(S/.) Total de Ingresos percibidos por la venta de campo de créditos e instrumentos	Información Documentaria
	Ingreso por Productos provenientes de Nuevos Negocios	Área de Créditos/ Contador	(S/.) Total de Ingresos percibidos por instrumentos provenientes de Nuevos Negocios/Estado de Resultados	Información Documentaria/ EEFF
	Tiempo de Facturación (Efectividad Org. de Marketing)	Área de Operaciones/ Atención al cliente	Tiempo de atención del Empleado/ Tiempo Promedio del cliente para realizar operaciones (%)	Información Documentaria

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Financiero	Instrumentos Financieros por Empleado(Efectividad Organizacional de Marketing)	Área de Créditos	(S/.)Suma Total de Productos de venta/ Total de Productos Financieros	Información Documentaria
	Rentabilidad bruta	Área de Operaciones	Utilidades brutas / total colocaciones (S/.)Estado de Resultado	EEFF
	Valor de Mercado	Área de Operaciones	Nro. de Acciones C.B x Precio por acción (S/.)	Memoria Anual 2015
	Ingresos por servicios financieros/Operaciones Contingentes	Contador/Área de Operaciones	Ingreso total por Operaciones Contingentes (S/.) (Estado de Resultados Integrales)	EEFF
	Retorno sobre los activos(ROA)	Contador/ Área de Operaciones	Utilidad Neta/ Total de activos (Estado de Resultados Integrales) (%)	Memoria Anual
	Valor Agregado del Personal(Indicador de RRHH)	Área de Operaciones	(S/.)Valor de Mercado de la Compañía/Total de Empleados	Memoria Anual 2015
	Gasto del personal destinado a Informática (Indicador de Efectividad Organizacional)	Área de operaciones	Gasto en Informática/G. Administrativos (%) (Gastos)	Informe del Presupuesto Anual 2016
	Inversión en Intangible	Contador	Inversión en Intangible (S/.) (Software, Derechos, Licencias)	EEFF/Entrevista

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Cliente	Participación de mercado (Indicador de Marketing)	Área de Operaciones	Participación de Mercado en relación a las ventas (%)	Memoria Anual 2015
	Cientes Actuales (Indicador de Marketing)	Área de Créditos	Numero de Cuentas de clientes actuales (#)	Información Documentaria
	Cientes Perdidos (Indicador de Marketing)	Área de Créditos	Número de Clientes perdidos al finalizar contrato (#)	Información Documentaria
	Accesibilidad a clientes (Indicador de ventas)	Área de Créditos	(%) Lista de clientes con Accesibilidad telefónica y electrónica/Total clientes	Información Documentaria
	Ventas por cliente (Indicador de ventas)	Área de Créditos	Ventas anuales/cliente (S/.) Base de Datos Número de clientes (#)	Información Documentaria
	Duración relación con el cliente (Indicador Marketing)	Área de Créditos	(#) Duración media de la relación con el cliente (Promedio duración en un periodo)/Promedio del mercado	Información Documentaria
	Visitas al cliente (Indicador Marketing)	Área de Créditos	Días dedicados a visitar a los clientes por mes(#) /Visitas del sector	Información Documentaria
	Percepción del servicio (Eficiencia Organizacional)	Atención al Cliente	Encuesta	Encuesta

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Cliente	Visitas del cliente (Indicador Marketing)	Área de Créditos/ Atención al cliente	Visitas del cliente a la empresa por mes(#)/Visitas del sector	Información Documentaria
	Atención al cliente (Eficiencia Organizacional)	Atención al cliente	(#) Trabajadores dedicados a atender al cliente/Mercado	Información Documentaria
	Tiempo de realización de la Venta (Eficiencia Organizacional Ventas)	Área de Créditos	(#) Tiempo de contacto con el cliente/Tiempo de realización de la venta/Mercado	Información Documentaria
	Frecuencia de Obtención de Créditos (Indicador de ventas)	Área de Créditos	(#) Número de clientes que volvieron a tomar créditos al finalizar su contrato/Mercado	Información Documentaria
	Puntos de Ventas	Área de Operaciones/ Créditos	(#) Número de Sucursales o Puntos de Ventas/Mercado	Información Documentaria/ Memoria Anual 2015
	Gasto de Apoyo a Clientes (Indicador de Marketing)	Área de Créditos/ Contador	S/. Total del Gasto en apoyo a los clientes en obtención de créditos/total de clientes	Información Presupuesto Anual 2016
	Rentabilidad por cliente (Indicador de Marketing)	Área de Créditos/ Contador	Utilidad / clientes (S/.)	Información Documentaria/ EEFF
	Gasto en servicio al cliente (Indicador de Marketing)	Área de Créditos/ Contador	(S/.) Total del Gasto en servicio al cliente/ Total de clientes	Información Documentaria/ EEFF

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Proceso	Activos del personal que generan Gastos (Eficiencia y Eficacia del personal)	Área de Operaciones/ Contador	Gastos administrativos en informática / Total de Activos Manejados por el personal (S/.)	EEFF/ Información Documentaria
	Gastos Administrativos (Eficiencia y Eficacia del personal)	Contador /Área Administración	Gastos administrativos / Ingresos Totales (%)	EEFF
	Costo por error administrativo (Eficiencia y Eficacia del personal)	Área de Operaciones/ Atención al cliente	Suma de los Errores monetarios del personal administrativo /Total ingresos administrativos (%)	Información Documentaria
	Contratos realizados sin errores (Eficiencia y Eficacia del personal)	Área de Créditos	Contratos legales y con los clientes registrados sin errores/total de Contratos/mercado (#)	Información Documentaria
	Gasto en Tecnología e investigación (Eficiencia y Eficacia del personal)	Área de Operaciones/ Contador	(%)Gastos en tecnología e investigación/Total Gasto Administrativo	EEFF
	Manejo del Activo (Eficiencia y Eficacia)	Área de Operaciones	Número total computadoras personales/total empleados (#)	Información Documentaria
	Empleo de tecnología	Área de Operaciones	G. en tecnología Informática (Software)/empleado (S/.)	Información Documentaria
	Personal de Tecnología e Investigación (Eficiencia y Eficacia del personal)	Área de Operaciones	(%)Personal dedicado a la Tecnología e investigación(Informática)/Total del Personal	Información Documentaria

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Proceso	Tasa de Productividad Laboral en relación a las colocaciones	Área de Operaciones/ Recursos Humanos	Tasa de productividad de la Agencia en relación a las colocaciones/Tasa Mercado (%)	Información Documentaria
	Rendimiento (Eficiencia y Eficacia del personal)	Contador/Área de Operaciones	Utilidad Periodo/Rendimiento total comparado del año anterior (%)	EEFF
	Ventas por Empleado	Área de Créditos	Promedio de Ventas por empleado (S/.)	Información Documentaria
	Meta Corporativa de Ventas y Colocaciones (Eficiencia y Eficacia)	Área de Créditos	(#) Numero de Colocaciones de créditos/Mercado	Información Documentaria
	Rendimiento Corporativo obtenido de Ventas y Colocaciones	Área de Créditos	(%)Rendimiento obtenido Colocaciones /Meta Corporativa del Área	Información Documentaria

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Humano	Rotación de Personal	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	Índice de Rotación de empleados (%) Tiempo medio de duración en la empresa.	Información Documentaria Recursos Humanos/ Operaciones
	Empleados Facultados (Índice de Efectividad Organizacional)	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	Número de empleados con especializaciones, maestrías y Diplomados(#)	Información Documentaria Recursos Humanos/ Operaciones
	Motivación (Índice de Efectividad Organizacional)	Gerente/ Área de Recursos Humanos	Personas con remuneración equiparable a la media del sector (%) Personal satisfecho, motivado y Competente Total de personal (#) Encuesta	Encuesta/ Información Documentaria
	Permanencia	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	(#) Promedio de Años de Servicio de los trabajadores en la compañía/ Mercado	Información Documentaria Recursos Humanos/ Operaciones
	Edad media de los Trabajadores (Indicador de RRHH)	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	(#) Promedio de Edad de los trabajadores de la Compañía/Mercado	Información Documentaria de Recursos Humanos/ Operaciones

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Humano	Empleados menores de 40 años (Indicador de RRHH)	Área de Recursos Humanos/Operaciones	(%) Trabajadores Menores de 40 años/Total de Trabajadores de la Compañía.	Información Documentaria de Recursos Humanos/Operaciones
	Gastos de Entrenamiento y Capacitación (Índice de Efectividad Organizacional)	Área de Operaciones	(S/.) Gastos de Entrenamiento y Capacitación al personal/Empleado	Información Documentaria del Presupuesto Anual del año 2016
	Entrenamiento (Índice de Efectividad Organizacional)	Área de Operaciones	(#)Número de días dedicados a Entrenar al personal (Antes de ingresar a laborar) durante un ejercicio/Mercado	Información Documentaria de Operaciones/Analistas de Créditos
	Empleados a Tiempo Completo (Índice de Efectividad Organizacional)	Área de Operaciones/Recursos Humanos	(#)Número de Trabajadores, Oficinistas, Gerentes y Ejecutivos que laboran la Jornada Completa/Mercado	Información Documentaria de Operaciones
	Grado avanzado de Especialización (Indicador RRHH)	Área de Operaciones	Índice de nivel de educación Avanzada o Especialización (%) de Gerentes que poseen Maestrías o Doctorados.	Información Documentaria de Operaciones
	Gerentes de Nacionalidades Distintas (Indicador de RRHH)	Área de Recursos Humanos	(%)Porcentaje de Gerentes de Nacionalidades Distintas/Total de Gerentes	Información Documentaria de Recursos Humanos/Operaciones

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Humano	Idiomas Extranjeros	Área de Recursos Humanos	#) Numero de Idiomas Extranjeros que domina el personal/Mercado	Información Documentaria
	Duración de Contratos	Área de Recursos HH/Operaciones	(#)Duración promedio de los contratos con el personal (meses)/mercado	Información Documentaria Operaciones
	Practicantes	Área de Recursos HH/Operaciones	(%) Porcentaje de Practicantes del total de la planilla	Información Documentaria de Recursos Humanos/Operaciones
	Empleados Expertos en su Área (Índice de Efectividad Organizacional)	Área de Operaciones	(%)Porcentaje de personal con mayor experiencia, permanencia y especializaciones dentro de cada Área específica de la Compañía/total del personal	Información Documentaria de Operaciones
	Valor Agregado por Empleado	Área de Recursos HH/Operaciones	(%) Porcentaje de participación de los trabajadores en la distribución de Utilidades	Información Documentaria de Recursos Humanos/Operaciones

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Renovación y Desarrollo	Satisfacción laboral (Efectividad Organizacional de RRHH)	Área de Operaciones	Índice de empleados satisfechos(#) encuesta	Encuesta
	Gasto en Marketing (Indicador de ventas)	Área de Marketing/ Operaciones	Gasto en Marketing/cliente (S/.)	Información Documentaria
	Participación en horas de Entrenamiento	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	Participación de los trabajadores en horas de capacitación (%)/total de Trabajadores	Información Documentaria
	Participación en horas de desarrollo de Nuevos Productos	Área de Recursos Humanos/ Operaciones	(%)Participación de los trabajadores en desarrollo de nuevos productos (%)/total de Trabajadores	Información Documentaria
	Gasto en investigación y desarrollo	Área de Operaciones/ Contador	Gasto en I & D / G. administrativo (%)	EEFF
	Gasto de desarrollo de nuevos Mercados(Diversificación)	Área de Operaciones/ Contador	Gasto de desarrollo de nuevos Mercados/gastos administrativos (%)	EEFF
	Destinación de Gastos de Entrenamiento	Área de Operaciones	(%)Gasto de Entrenamiento/Gasto Administrativo	Información Documentaria del Presupuesto Anual 2016/ EEFF

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Renovación y Desarrollo	Activos destinados Investigación y desarrollo	Contador/Área de Operaciones	(%)Activos de Investigación y desarrollo/Activos Totales	EEFF
	Inversión en Desarrollo de Nuevos Mercados (Diversificación Operaciones)	Área de Operaciones/ Contador	(S/.)Inversión en desarrollo de Nuevos Mercados	Información Documentaria de Operaciones/EEFF
	Nuevos Productos	Área de Operaciones/ Créditos	(%) Proporción de Nuevos Productos introducidos en el mercado(2 años)/Total de Productos ofrecidos	Información Documentaria de Operaciones/Memoria Anual 2015
	Inversión en Educación Financiera del cliente (Indicador de Marketing)	Área de Marketing/ Créditos	(S/.)Inversión en Educación Financiera/Total de clientes	Información Documentaria/ EEFF
	Promedio de edad de los clientes	Área de Créditos/ Marketing	Promedio de edad de los clientes (#)/Mercado	Información Documentaria

Tabla 8

(Continuación)

Variables	Subvariables	Fuente	Indicadores	Instrumento
Enfoque Renovación y Desarrollo	Patentes	Contador/ Área de Operaciones	(#)Número de Patentes de la compañía/Mercado	Memoria Anual 2015/EEFF
	Edad de las Patentes	Contador/ Área de Operaciones	(#)Edad de las patentes/Mercado	Memoria Anual 2015/EEFF
	Capacidad del Sistema Electrónico de datos (Mercado)	Área de Soporte	(#)Capacidad del Sistema Electrónico de Datos (IED)/Mercado	Información Documentaria
	Sistema de Intercambio electrónico de datos (IED)	Área de soporte técnico/Contador	Valor del sistema de intercambio electrónico de datos (IED) (Inversión en Internet, Equipo para juntas virtuales) (S/.)	Información Financiera
	Gasto de Actualización del Sistema Electrónico de Datos (IED)	Área de Soporte/Contador	(S/). Gasto de Actualización del Sistema Electrónico de Datos	Información Documentaria/EEFF

Elaboración: propia.

3. Muestra / Caso(s)

3.1. Unidades de Análisis

Se va a estudiar en la investigación al Gerente, Jefes de áreas, el personal administrativo y los clientes de la agencia de Compartamos Financiera de Santa Marta- Cercado.

3.2. Criterios de selección del Caso

En el caso del instrumento de medición de motivación y clima laboral, los encuestados serán los 38 trabajadores. Se trabajará con toda la población ya que es reducida y es accesible a la información sin restricciones; asimismo el instrumento de alineación de indicadores del capital intelectual será aplicada a 5 personas, siendo éstos el Gerente y los Jefes de áreas. En la encuesta de percepción del servicio del cliente, se cuenta con una población finita de 4425 clientes en la agencia, por lo que se calcula la muestra para que sea representativa.

3.3. Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(4425 \cdot 1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.95}{(0.05)^2 \cdot (4425 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.95}$$

$$n = 354$$

Donde:

- N = Total de la población (clientes)
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la confianza es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.50)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- e = precisión (en la investigación use un 5%).

Seguridad = 95%; Precisión = 5%, proporción esperada = 0.5 (50%) que maximiza el tamaño muestral.

4. Proceso de recolección de datos

4.1. Fuente(s)

El trabajo de investigación utiliza fuentes primarias por la cual el investigador compilara la información de forma escrita o verbal, para analizar las variables; y secundarias, ya que se procederá a investigar en libros, documentos, sitios web, noticias, entre otros.

4.2. Técnica(s)

Para el presente trabajo de investigación se desarrollará las siguientes técnicas:

- a) Ficha de Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Ficha de observación

4.3. Instrumento(s)

Los cuestionarios que se van a aplicar para la investigación son auto administrados. Para medir las variables del modelo se visitará a la empresa y el encuestador proporcionará el instrumento directamente al personal, luego ellos mismos marcarán o responderán su respuesta. En la recolección de datos se utilizará el tipo de preguntas cerradas en escala de Likert. Los instrumentos que se aplicarán son cuatro encuestas.

5. Criterios para la recolección y análisis

5.1. Fórmulas a utilizar

Modelo de Edvinsson y Malone

Este modelo propone una ecuación para calcular el capital intelectual de la empresa:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i * C, i = (n/x)$$

Donde:

C =es el valor del capital intelectual en unidades monetarias.

i =es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital.

n =es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores.

x =es el número de esos índices.

5.2. Método de procesamiento de las Escalas de medición y Análisis estadístico

Ponderación Exigente o por Convenio

El método de Ponderación Exigente o por Convenio consiste en asignar pesos o puntos a las distintas categorías de una escala tipo Likert de tal manera que las categorías que indican mayor importancia resulten sobrevaloradas con respecto a las que indican una menor valoración para la empresa o institución (Palacios, 2002, pág. 179).

Tabla 9. Metodología de Ponderación Exigente o por Convenio

Ponderacion Exigente		
Categorías	Escalas	Parametro
A	Nada Importante	0
B	Algo Importante	25%
C	Importante	50%
D	Muy Importante	75%
E	Indispensable	1

Fuente: Adaptado de Palacios, J. (2002). *Estrategias de Ponderación de la Respuesta en Encuestas de Satisfacción de Usuarios de Servicios*. Ediciones Universidad Complutense de Madrid. Elaboración: propia.

$$\text{ISGS (Índice de Satisfacción General del Servicio)} = (A\% \cdot 0\% + B\% \cdot 25\% + C\% \cdot 50\% + D\% \cdot 75\% + E\% \cdot 1)$$

Instrumento de Alineación de Indicadores

Para empezar a aplicar el modelo Skandia, se tendrá que elaborar un instrumento de medición, donde se evalúe la relación o importancia que tiene el indicador del modelo con la realidad económica de la empresa, esto con la finalidad que sirva de base para la investigación aplicada. Se validó una encuesta de capital intelectual de ponderación exigente, cuyo formato es de escala de Likert, teniendo 5 opciones de respuesta, siendo el valor uno nada importante y el valor cinco

indispensable para la empresa; aplicando la metodología de ponderación exigente, teniendo como resultado los siguientes parámetros:

Tabla 10. Escala y parámetro de relación de indicadores

Escala	Significado	Parámetro
1 y 2	No relacionado	0 % - 49%
3	Relacionado	50% - 74 %
4 y 5	Muy Relacionado	75 % - 100 %

Escala	Significado	Parámetro
1,2 y 3	No relacionado	0 % - 49%
4 y 5	Relacionado	50% - 74 %
6 y 7	Muy Relacionado	75 % - 100 %

Elaboración: propia

En el caso del primer tramo, lo denominaremos “*no relacionado*” el cual comprende del 0% al 49%; significa que los indicadores del modelo Skandia Navigator que tengan valores menores al 50% no se aplican o no tienen relevancia en la realidad de la empresa en el momento actual.

Para el segundo tramo, se considerará “*relacionado*” a partir del 50% al 74% de los resultados de los indicadores del modelo, el cual implicará que se están empezando a aplicar en la empresa y si tienen importancia.

En el tercer y último tramo se encuentra el parámetro “*muy relacionado*” que está entre el 75% al 100%; significa que para la empresa es imprescindible su aplicación y su importancia.

Tabla 11. Resumen del procesamiento de Alineación de Indicadores

		Nº	%
Casos	Válidos	5	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	5	100.0

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad sobre la alineación de Indicadores

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.988	97

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

La encuesta de capital intelectual fue realizada en base a los indicadores del modelo para cada uno de los enfoques resaltando su importancia dentro de la organización. La confiabilidad del instrumento fue validado mediante el Alfa de Cronbach, se hicieron pruebas de confiabilidad mediante el programa SPSS 20, dando como resultado 0.988; instrumento con mayor rango y con la más alta medida, lo que significa un grado de confiabilidad y validez excelente para la utilización del instrumento creado y validado estadísticamente.

El Alpha de Cronbach en este caso asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Destaca la proximidad del instrumento hacia la unidad, lo que lo hace totalmente fiable para la alineación de nuestros indicadores.

Instrumento de Clima Laboral

Para medir la variable del clima laboral se empleará el instrumento de medición propuesto por SIMAPRO – Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad – OIT, es un sistema de aprendizaje permanente, integral, flexible e incluyente en las organizaciones. Su propósito es mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo, a través del involucramiento y compromiso del todo el personal.

Fue desarrollado originalmente en los años ochenta por el profesor Pritchard, perteneciente a la Universidad de Texas, con el nombre “ProMes”. En 1995 llega a México por estudiantes de la Universidad de Tilburg, en convenio con la OIT de México. Se adaptó y se aplicó a modo de prueba en una empresa del sector azucarero y a su vez en el año 2004 se aplicó a diecisiete empresas del mismo sector. En el año 2008 se desarrolló el marco del proyecto de modernización laboral de la industria azucarera en México, en adelante se empezó a aplicar en organización grandes, medianas y pequeñas, tales como en áreas de producción,

administración y gerencia de servicio de asesoría a PYMES, a empresas maquiladoras de exportación y de turismo.

Esta se centra en cinco dimensiones claves del clima laboral que se asocian con resultados e impactos, tales como; desafiante, flexibilidad, claridad en lo que se espera en su trabajo, reconocimiento, retroalimentación.

Tabla 13. Resumen del procesamiento del clima laboral

		N°	%
Casos	Válidos	38	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	38	100.0

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

Tabla 14. Estadísticos de fiabilidad sobre el clima laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.905	30

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

Se hicieron pruebas de confiabilidad, que resultaron positivas en el SPSS 20, siendo el Alpha de Cronbach de 0.905; lo que significa un grado de confiabilidad y validez excelente para el instrumento de clima laboral empleado. El Alpha de Cronbach en este caso asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Destaca la proximidad del instrumento hacia la unidad, lo que lo hace totalmente fiable para la realización de la investigación y la medición correspondiente.

La encuesta está constituido por 30 afirmaciones a una escala de Likert, con respuestas del 1 al 5, siendo el 1 (Nunca) y el 5 (Siempre).

La metodología a aplicar será de ponderación exigente al igual que las demás encuestas aplicar en la investigación.

Instrumento de Motivación Laboral

Para medir la motivación laboral se ha escogido la escala de motivación laboral (R- MAWS) elaborada por (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni ,2010), siendo adaptada al español por (Gagné, et al. ,2012). El instrumento ha sido validado por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas. La encuesta está conformado por 5 dimensiones (Herrera & Matos, 2009): A-motivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada, Motivación Intrínseca.

El instrumento está compuesto por 19 enunciados, cuyo formato de respuesta de tipo Likert, cuenta con 7 opciones de respuesta, siendo el 1 (totalmente en desacuerdo) y el 7 (totalmente de acuerdo), así mismo recibe la opción “*totalmente en desacuerdo*” un puntaje de 1 y el “*Totalmente de acuerdo*”, un puntaje de 7. (Castillo, 2014, pp.20).

Tabla 15. Agrupación de ítems de la escala de motivación en el trabajo (R-maws)

Sub-escalas	Ítems por sub-escala
Desmotivación	2, 15, 16
Regulación Externa	3, 8, 9, 10, 14, 17
Regulación Introyectada	1, 5, 7, 19
Regulación Identificada	4, 11, 18
Motivación Intrínseca	6, 12, 13

Fuente: Gagné, et al. (2012) y Elaboración propia

Tabla 16. Resumen del procesamiento de la Motivación

		Nº	%
Casos	Válidos	38	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	38	100.0

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

Tabla 17. Estadísticos de fiabilidad de Motivación

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.586	19

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

El índice de fiabilidad del cuestionario completo que se obtiene mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0.586, índice relativamente bajo.

Se puede apreciar que los ítems miden el mismo constructo pero se ve cierta variación en el ítem número 6, 13, 18 debido a que la correlación es baja (puntaje bajo reflejado por los encuestados) en caso se sustituya o elimine el ítem 6, 13, 18 el coeficiente de fiabilidad aumentará su valor considerablemente y se obtendrá mayor consistencia interna, ya que la contribución de esos ítems no son significativas a la confiabilidad de la encuesta.

Teniendo en cuenta que (Loewenthal, 1996) considera que un valor de fiabilidad de 0.6 puede ser aceptable para escalas con pocos ítems.

Instrumento de Percepción del Servicio

Para medir la percepción del cliente hemos empleado el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, el cual fue elaborado por (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1994) cuyo propósito es evaluar, mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización e instrumento de comparación con otras.

Está constituido por 22 declaraciones con una escala de respuesta del 1 al 7, de respuesta múltiple, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo), diseñada para comprender las percepciones de los clientes respecto a un servicio.

Está compuesta por cinco dimensiones:

- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

-Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

-Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

-Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Las 22 declaraciones están agrupados de la siguiente manera:

-Elementos tangibles: Items de 1 al 4.

-Fiabilidad: Items del 5 al 9.

-Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.

-Seguridad: Items del 14 al 17.

-Empatía: Items del 18 al 22.

Tabla 18. Resumen del procesamiento de la Percepción de los clientes

	Nº	%
Válidos	354	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	354	100.0

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

Tabla 19. Estadísticos de fiabilidad de la Percepción de los clientes

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.803	22

Fuente: Análisis Estadístico (SPSS)

Elaboración: propia

En cuanto a los análisis de confiabilidad, la encuesta tiene un Alpha de Cronbach de .803 lo que da como resultado un coeficiente relativamente bueno y alto en relación al criterio general establecido por (George & Mallery, 2003, p. 231), para garantizar las medidas de fiabilidad. Se infiere que los Items están altamente correlacionados para establecer el índice de Percepción de los clientes.

5.3. Criterios para el análisis de datos

Una vez obtenida la información requerida, se comenzará ordenando y tabulando las encuestas, utilizando el programa estadístico SPSS , para realizar la confiabilidad de los cuatro instrumentos de medición y los gráficos pertinentes, donde se empezará con el primer instrumento, base para la realización de la investigación , el cual consiste en ver la relación/importancia de los indicadores del modelo Skandia Navigator con la realidad de la empresa, a fin de saber que indicadores utilizar y tener resultados.

Luego de encontrar que indicadores se emplearán, se aplicarán tres encuestas para hallar tres indicadores (motivación, clima laboral y percepción del servicio del cliente).

CAPITULO IV

RESULTADOS

1. Resumen de Interpretación de Indicadores

Los resultados obtenidos fueron realizados e interpretados en base al modelo Skandia; cada uno de ellos consistió en la medición de los indicadores del modelo. Se procedió a la alineación de los indicadores con la realidad económica de la agencia mediante la aplicación del instrumento de medición elaborado y la metodología de ponderación exigente, en relación a la importancia de cada uno de los indicadores del modelo para el Gerente y los Jefes de área. Posteriormente, se interpretó cada uno de los indicadores de capital intelectual realizando comentarios acerca de lo encontrado y la forma de medición aplicada. Por último, se consolidó la información brindada por la Jefa de créditos para la realización de los resultados por enfoque y la posterior aplicación de la fórmula global de valoración de capital intelectual establecida por (Edvinsson, L. y Malone, M., 2000), mediante el promedio de los índices porcentuales de eficiencia y la suma de los índices monetarios. Cabe resaltar que mientras mayor sea el monto de inversión en tales componentes mayor será la valoración del capital intelectual. Para un resultado óptimo de los índices de eficiencia “i” se recomienda un porcentaje de indicador mayor al del mercado o al promedio. Mientras más cerca de la unidad se encuentren el resultado de cada indicador reflejará mayor eficiencia dentro de las variables medidas, así como mayor generación de capital intelectual.

En relación a los resultados encontrados:

Se midieron aquellos indicadores monetarios, porcentuales y numéricos. En el caso de los indicadores porcentuales fueron hallados mediante la división de dos variables, mientras que los indicadores numéricos se obtuvieron de la comparación de un monto específico con otro de la competencia o del mercado de manera de generar una razón aritmética como es en el caso de los índices porcentuales.

Los indicadores monetarios fueron extraídos de la información documentaria del Presupuesto anual de la agencia, el estado de resultados del año 2016, información histórica brindada por la Jefa de créditos, entre otros.

Se alinearon aquellos indicadores con más del 75% de ponderación para la aplicación de la fórmula de capital intelectual, determinando que el enfoque con mayor relevancia dentro de la agencia es el enfoque clientes seguido del enfoque humano.

Dentro del enfoque humano se destaca:

El resultado obtenido por los índices de eficiencia organizacional del personal es relativamente alto, por lo que se infiere que la agencia posee políticas de Recursos Humanos adecuadas para el personal, lo que ayuda a incrementar el valor de su capital humano.

Dentro del enfoque clientes se destaca:

La importancia del seguimiento a la cartera de créditos y a la recuperación de los clientes perdidos en el mercado. Este enfoque representa el de mayor importancia para la agencia y el desarrollo futuro de indicadores de capital intelectual. Gran parte del capital intelectual en relación con los índices de eficiencia organizacional proviene de ese enfoque.

Dentro del enfoque proceso se destaca:

El cumplimiento de la meta corporativa de calidad lo que favorece la productividad de los analistas de créditos.

La falta de personal y de inversión dedicado a la tecnología e investigación (TI) por parte de la agencia disminuye el valor de los indicadores monetarios y de eficiencia para este enfoque.

Dentro del enfoque renovación se destaca:

La falta de participación del personal en el desarrollo de nuevos productos o establecer formas de venta que faciliten la eficiencia en la captación de clientes potenciales a futuro.

Dentro del enfoque financiero se destaca:

La importancia del personal en la generación de ingresos por parte de la agencia (índice de efectividad organizacional de Recursos Humanos). Las medidas relativamente altas de los indicadores de creación de valor.

2. Resultados de Ponderación Exigente por enfoques

El primer instrumento que se ejecutó, siendo la base de la investigación fue la encuesta de indicadores del capital intelectual de ponderación exigente, donde se aplicó al gerente y a cuatro Jefes de distintas áreas de la agencia de Compartamos Financiera, de las cuales se obtuvieron estos resultados.

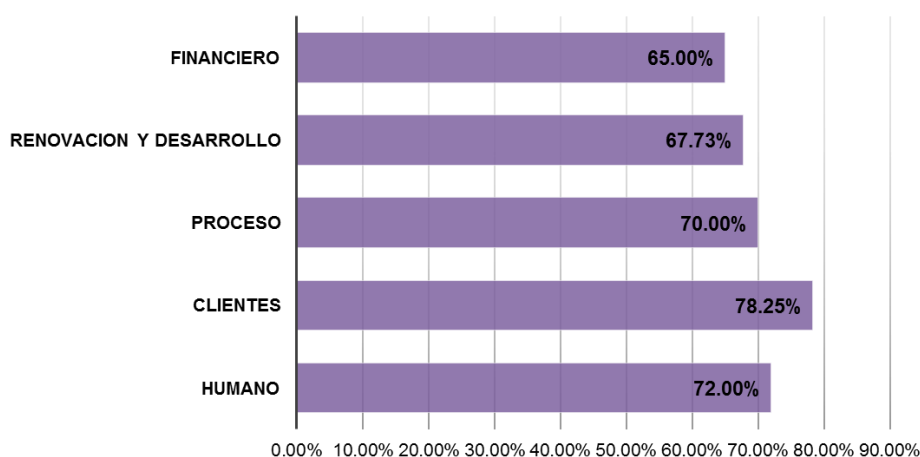


Figura 28. Ponderación Exigente por enfoques

Elaboración: propia

De los resultados obtenidos de la tabulación de datos se observa la relación entre los indicadores propuestos y cada enfoque del modelo Skandia Navigator para concluir aquellos que se adaptan más a la realidad de la organización. Entre los aspectos a resaltar destaca la realización de la encuesta validada de los indicadores del capital intelectual donde se obtuvieron los datos para ver la ponderación final de cada elemento. Estableciéndose el factor de correlación en un porcentaje mayor al 75% para cada enfoque.

El resultado interpretado en el gráfico de barras nos indica la relación del modelo hacia la agencia de Compartamos Financiera, destacando aquellos indicadores del enfoque clientes los cuales se relacionan en un 78.25% con la realidad de la empresa por lo que podemos inferir que los indicadores de este enfoque son importantes para las operaciones de la misma y son los que representan una mayor cantidad porcentual de los cuatro enfoques trabajados. Refleja que el enfoque más importante en estos momentos es el de clientes, debido a que el establecimiento de directrices con las políticas a los clientes, la atención, dedicación que se brindan es adecuado, todo esto con el fin de aumentar los ingresos y el desempeño del

personal. Por otro lado, el enfoque que tiene un bajo porcentaje o menor relación con la realidad de la agencia, es el enfoque financiero.

Los indicadores del enfoque humano nos da como resultado una relación de 72.00%, lo cual significa que el factor humano es tan importante como el enfoque cliente en las operaciones de la agencia, por lo que deberían seguir desarrollándose, potencializarse para obtener mayores beneficios económicos a largo plazo y poner más énfasis a algunos indicadores tales, como la diversidad de género dentro de la agencia, la dedicación de tiempo a capacitar al personal de ventas, incrementar las participación, comisiones e incentivos hacia los trabajadores, las políticas de duración de contratos con los trabajadores, entre otros.

En el caso del enfoque proceso se establece una relación básica de 70.00% con los indicadores establecidos lo que supera el estándar en un 20.00% con lo que se interpreta que este enfoque está en proceso de ser relevante para la agencia, se debería poner más atención en la gestión y productividad de las áreas, así como el seguimiento de los ingresos y gastos que se realicen de manera adecuada.

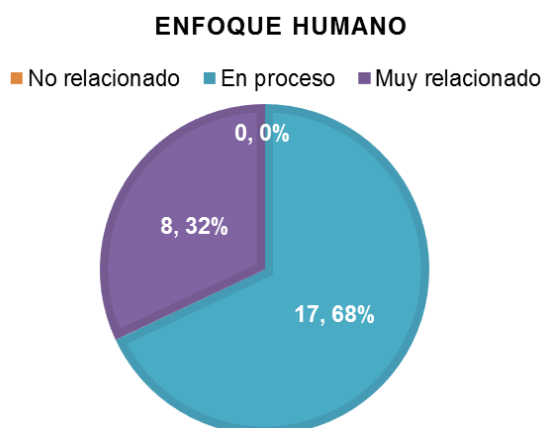
Los indicadores elegidos para el enfoque de renovación y desarrollo se relacionan en un 67.73%, puesto que de acuerdo al parámetro evidenciado está en proceso de aplicación en la agencia. Deberían reforzarse para seguir aumentando el rendimiento de esos indicadores, debido a que constituyen la subsistencia a futuro y renovación de nueva tecnología que favorezca a largo plazo, tales como: La satisfacción laboral, necesidades del personal, gastos en desarrollo de nuevos negocios, seguimiento del gasto en marketing por cliente, la investigación y desarrollo enfocado en el diseño de un producto , entre otros.

Por último, el que presenta el más bajo porcentaje de los cinco enfoques en la encuesta realizada es el enfoque financiero con un porcentaje de 65.00%, el cual debe seguir desarrollándose para mejorar su rendimiento tales como: El seguimiento y eficiencia en cuanto al uso de los activos fijos de la agencia, los ingresos por primas o instrumentos de nuevos negocios, la facturación por cada empleado del área de ventas, así como el seguimiento al tiempo de atención al cliente para una mejor evaluación de las perdidas en relación con las del mercado e incrementar inversiones en informática e intangibles.

Tabla 20. Parámetros de relación / importancia por cada enfoque

Parámetro	NO RELACIONADO	EN PROCESO	MUY RELACIONADO
	0%	50%	75% 100%
Humano		72.00%	
Clientes			78.25%
Proceso		70.00%	
Renovacion y Desarrollo		67.73%	
Financiero		65.00%	

Elaboración: propia

**Figura 29. Ponderación Exigente por el enfoque humano**

Elaboración: propia

De acuerdo con la siguiente figura podemos ver que del total de los 25 indicadores del modelo Skandia para el enfoque humano de la agencia, 8 indicadores presentan una ponderación entre 75% a 85% lo que nos indica que están muy relacionados; es decir, que son de más importancia en las operaciones de la agencia y que se utilizarán para poder hallar el valor global del capital intelectual y obtener resultados interpretativos de tales indicadores al aplicarlos correctamente. Finalmente, del total de los indicadores en proceso de alineación restantes, se eligieron 8 que se acercan al porcentaje establecido para la alineación y para formar el enfoque humano de la agencia, haciendo un total de 16 indicadores relevantes del modelo Skandia a interpretar dentro del enfoque humano.

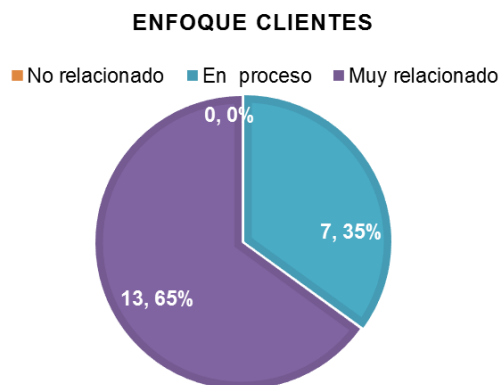


Figura 30. Ponderación Exigente por el enfoque clientes

Elaboración: propia

Del total de los 20 indicadores que tiene el modelo Skandia Navigator para el enfoque clientes, 13 de ellos se encuentran muy relacionados con un porcentaje que va entre el 75% a 90%, significa que es el principal enfoque en la agencia, en donde se da mucha importancia a este tipo de indicadores ya que constituyen la base para el crecimiento de cartera de la agencia. En el caso de los indicadores en proceso de alineación se escogieron 3 que se acercan a la ponderación establecida para formar el enfoque clientes del modelo haciendo un total de 16 indicadores relevantes a interpretar. En relación al resultado dentro de este enfoque se recomienda diseñar mayor número de indicadores de capital intelectual para favorecer el seguimiento de la relación con los clientes.

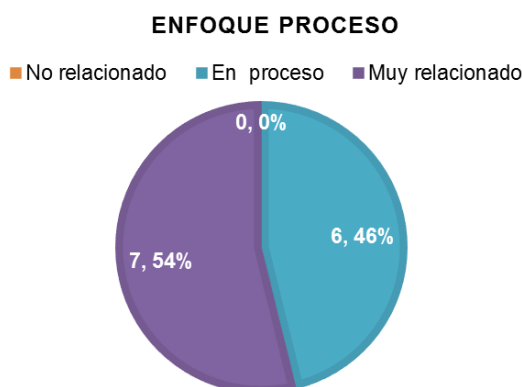


Figura 31. Ponderación Exigente por el enfoque proceso

Elaboración: propia

En el caso del enfoque proceso del total de 13 indicadores que agrupa el modelo para este enfoque, 7 de ellos están muy relacionados; es decir, son relevantes para la gestión y aplicación en la agencia. Con un porcentaje mayor de 75%, se resaltan a los indicadores de seguimiento a los gastos administrativos en relación con los

ingresos, al costo por error administrativo, al gasto en tecnología e informática, a las metas establecidas en las distintas áreas, a su rendimiento corporativo y a los trabajadores del área de ventas, por lo que se concluye que pueden ser aplicados para su posterior alineación.

El grupo restante de 6 indicadores de proceso se escogieron solo para su interpretación dentro del enfoque debido a la proximidad de alineación y para que sirvan de base para la mejora de sus procesos a futuro de la agencia, habiendo un total de 13 indicadores para el enfoque proceso.

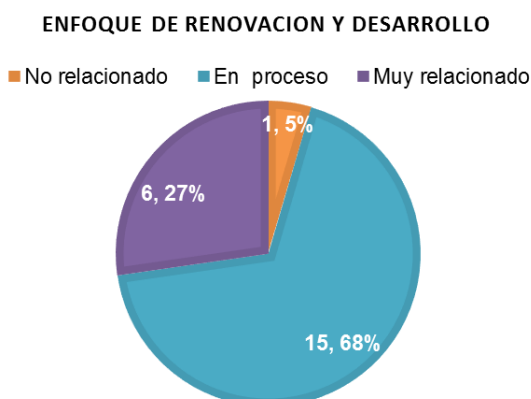


Figura 32. Ponderación Exigente por el enfoque renovación y desarrollo

Elaboración: propia

Del total de los 22 indicadores del modelo para el enfoque de renovación y desarrollo se observa que solo 6 indicadores se encuentran totalmente relacionados con la organización por lo que servirán para hallar el valor global por enfoque y el total del capital intelectual.

Se descartó 1 indicador no relacionado que posee menos del 50% de ponderación en relación con la agencia bancaria. En cuestión a los 15 indicadores en proceso se escogieron 11 indicadores debido a su proximidad de alineación con la agencia, además servirán como base para el desarrollo de nuevos negocios que faciliten incrementar el capital intelectual a futuro.

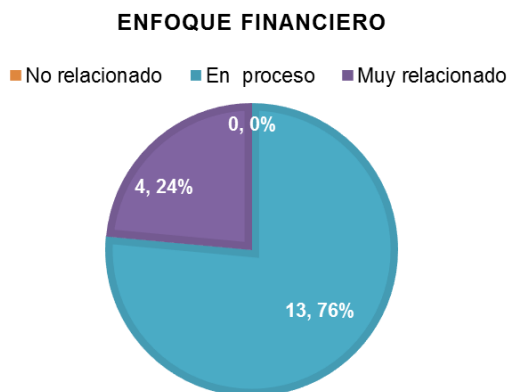


Figura 33. Ponderación exigente por el enfoque financiero

Elaboración: propia

En los resultados del enfoque financiero reflejan que sólo 4 indicadores se encuentran muy relacionados con las operaciones de la agencia, los cuales se centran en la creación de valor, en los ingresos por empleado, el valor agregado por empleado y la rentabilidad bruta, parte de estos son aquellos que crean valor dentro de la organización y permiten la cuantificación del modelo debido a que se encuentran en términos monetarios.

De los 13 indicadores restantes se escogieron 11 indicadores que se encuentran en proceso de alineación al igual que en los otros enfoques los cuales fueron tomados en cuenta para su interpretación debido a su proximidad de alineación, cabe resaltar la importancia de su medición como materia de seguimiento y realización de un cuadro de mando integral.

3. Interpretación de indicadores del Modelo Skandia Navigator aplicados a la agencia de Compartamos financiera de Santa Martha.

3.1. Enfoque Humano

3.1.1 Índice de Rotación del Personal

En el caso de Compartamos Financiera su rotación de personal es debidamente baja, esto a consecuencia de que la mayor parte de los trabajadores se sienten identificados con la organización y tienen un alto nivel de permanencia hacia la misma. Por consiguiente, la agencia tiene un plan de incentivos para motivar a los asesores de negocios de crédito individual, con el propósito de lograr un crecimiento equilibrado y mantener al personal en la empresa; estos se clasifican en 8 incentivos:

- **Incremento neto de clientes;** se toma en cuenta el saldo de colocaciones activo al inicio del mes y el número de incrementos logrados.
- **Incremento neto de saldo de colocaciones;** se paga desde el primer sol incrementado de acuerdo con el saldo de colocaciones al inicio del mes
- **Porcentaje de renovación;** se toma en cuenta los clientes renovados y los clientes a renovar, ambos dentro del mes de evaluación.
- **Incremento trimestral de clientes;** se le concede S/.400.00. a los asesores de crédito que cuenten con un crecimiento constante de clientes en los tres últimos meses.
- **Porcentaje CR de 8 a 60;** es el porcentaje adicional o de descuento que se establece de acuerdo a la correcta gestión de cartera en riesgo al cierre del mes.
- **Porcentaje incremento neto de vencido;** si el monto vencido disminuye o se mantiene igual del inicio al fin de mes, el incentivo se paga al 100%, pero si se incrementa, se pagará una penalidad.
- **Mantenimiento de clientes;** si mantienes o incrementas clientes el incentivo se pagará al 100% pero si pierdes clientes se pagará el porcentaje del incentivo ganado.
- **Seguros;** es el porcentaje que se paga sobre el total del costo del seguro, teniendo en cuenta el porcentaje de colocación en el mes de evaluación.

Debido a estos beneficios que se le brinda al personal, se da un grado alto de identificación especialmente en los analistas de créditos y Jefes de créditos. Por lo que la mayor parte de bajas trimestralmente es de 2 personas específicamente del área de cajeros, ya que ellos no realizan colocaciones por consiguiente, perciben menos ingresos. El total de bajas en un periodo es de 6 personas de acuerdo con la información recaudada por la Jefa de operaciones.

El número de trabajadores promedio contratados a principio de cada periodo es de 4 personas. A mayor rotación del personal menor es el capital intelectual de la misma. Por lo tanto, el índice de rotación permite conocer el movimiento del

personal que se mueve a otras áreas que no están relacionadas con la atención directa del cliente o bien que se desvinculan de la empresa.

Para hallar el índice de rotación aplicamos la fórmula:

$$\frac{(A+D)}{2} \times 100$$

$$\frac{(F1+F2)}{2}$$

Donde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo periodo.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del periodo.

Tabla 21. Medición del índice de Rotación del Personal

Medicion del Indice de Rotacion del Personal	
Variable Formula R.P	Periodo
A	4
D	6
F1	38
F2	32
Indice Rotacion	14.29%
Indice de No Rotacion	85.71%

Fuente: Información documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

Un índice de rotación adecuado para la organización es menor al 20%, por lo que se llega a la conclusión que este indicador se encuentra en estado óptimo para la posterior toma de decisiones. A la vez debe ser comparado con el sector en caso se quiera ser más preciso y eficiente a la hora de interpretar este resultado obtenido. Dentro de este índice el 85.71% de trabajadores permanece dentro de la agencia en cada periodo.

3.1.2 Empleados Facultados

El índice numérico muestra a los empleados que cuentan con especializaciones del total de la población. En la agencia de Santa Martha todo el personal respectivo

cuenta con carrera universitaria concluida, pero solo 13 personas incluidas a los Jefes de áreas y créditos cuentan con especializaciones. La agencia no cuenta con practicantes pre profesionales ni profesionales. La información proporcionada por la Jefa de operaciones y Jefa de créditos en relación a los currículos vitae del personal se identificó los distintos resultados.

Para hallar el Índice de empleados facultados aplicamos la fórmula

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

- **A:** Número total del personal administrativo de la agencia.
- **B:** Número de empleados certificados que cuentan con alguna especialización.

Tabla 22. Medición de los Empleados Facultados

Medicion de los Empleados Facultados	
Cargo	Periodo
Jefes de Creditos	3
Gerente de Agencia	1
Jefa de Operaciones	1
Auxiliar de Creditos	1
Analistas de Creditos	5
Atencion al Cliente	2

Medicion de los Empleados Facultados	
Variable	Poblacion
B	13
A	36
Indice de Empleados Facultados	36.11%

Fuente: Información documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la revisión realizada se obtuvo que del total de la población solo el 36.11% cuentan con alguna especialización de acuerdo a la revisión de las hojas de vida, por lo que en relación al modelo Skandia y a la interpretación de los distintos indicadores de Recursos Humanos, señalan que un índice alto muestra que la organización cuenta con el personal adecuado para afrontar las dificultades

en el devenir de los procesos, por lo que el promedio adecuado para una entidad es del 50%, lo que refleja que dentro de la agencia puede haber inconvenientes futuros dentro del manejo operativo de la misma. Al ser un indicador numérico puede ser comparado con el total de la población o con el mercado.

3.1.3 Motivación

El índice de motivación es de gran relevancia dentro del enfoque humano, ya que es el motor que impulsa en gran medida el desempeño del personal para el logro de los objetivos y metas de la agencia de Compartamos Financiera. Se puede decir que para que el personal se desarrolle profesionalmente y cumplan con los retos y oportunidades de manera óptima se requiere que haya entusiasmo y lealtad hacia la institución, caso contrario abandonarían el puesto de trabajo y pérdida de capital humano.

Para hallar el índice se utilizó una encuesta dirigida a una población de 38 personas del área administrativa de compartamos financiera. El instrumento que se escogió fue la escala de motivación laboral elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorni; se empleó la metodología de ponderación exigente, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 23. Clasificación de la Motivación Laboral

Clasificación de la motivación laboral			
0%	50%	75%	100%
Deficiente	Bueno	Muy Bueno	
	70.36%		

Fuente: Instrumento de medición de motivación laboral, 2016. Elaboración: propia

N°	Opción de respuesta							Total
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	
1	0.00%	0.00%	2.63%	0.00%	5.26%	57.89%	34.21%	86.84%
2	0.00%	0.00%	2.63%	7.89%	13.16%	55.26%	21.05%	80.70%
3	0.00%	0.00%	0.00%	7.89%	7.89%	60.53%	23.68%	83.33%
4	0.00%	0.00%	7.89%	13.16%	34.21%	31.58%	13.16%	71.49%
5	5.26%	2.63%	7.89%	10.53%	34.21%	39.47%	0.00%	64.04%
6	2.63%	0.00%	7.89%	2.63%	13.16%	52.63%	21.05%	77.63%
7	2.63%	2.63%	2.63%	21.05%	26.32%	42.11%	2.63%	67.11%
8	0.00%	0.00%	0.00%	7.89%	26.32%	55.26%	10.53%	78.07%
9	13.16%	44.74%	10.53%	10.53%	7.89%	10.53%	2.63%	32.89%
10	0.00%	0.00%	0.00%	7.89%	13.16%	55.26%	23.68%	82.46%
11	0.00%	0.00%	2.63%	13.16%	28.95%	42.11%	13.16%	75.00%
12	0.00%	0.00%	2.63%	5.26%	7.89%	47.37%	36.84%	85.09%
13	15.79%	28.95%	18.42%	5.26%	10.53%	13.16%	7.89%	39.47%
14	0.00%	5.26%	10.53%	15.79%	34.21%	28.95%	5.26%	64.47%
15	0.00%	0.00%	2.63%	2.63%	7.89%	47.37%	39.47%	86.40%
16	0.00%	0.00%	0.00%	2.63%	13.16%	57.89%	26.32%	84.65%
17	0.00%	2.63%	5.26%	5.26%	28.95%	47.37%	10.53%	74.12%
18	28.95%	42.11%	0.00%	15.79%	0.00%	10.53%	2.63%	26.32%
19	0.00%	0.00%	0.00%	10.53%	23.68%	60.53%	5.26%	76.75%

Fuente: Instrumento de medición de motivación laboral, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Después de tabular la encuesta se obtuvo como respuesta un 70.36% (setenta con treinta y seis por ciento), lo cual significa de acuerdo al cuadro de clasificación, el personal administrativo presenta una óptima motivación laboral en la agencia de compartamos financiera, en el cual resalta con un porcentaje alto de 86.84% , es el ítem 1 que denota que poner esfuerzo en el trabajo va con sus valores y el más bajo con un porcentaje de 26.32%, el cual es el ítem 18 , que significa que el personal se esfuerza porque considera que no malgasta su tiempo en el trabajo.

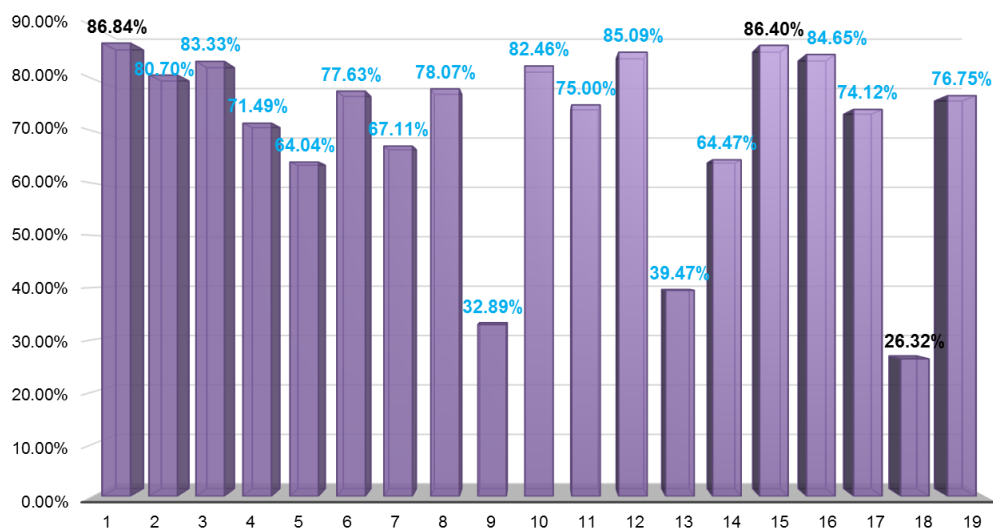


Figura 34. Encuesta de Motivación del Personal Administrativo de la agencia
Elaboración: propia

3.1.4 Permanencia

El índice de permanencia nos refleja el promedio de años que permanece tanto el personal administrativo y operativo como el de atención al cliente dentro de la agencia. Un mayor índice de permanencia favorece a la organización debido a que demuestra que el personal se siente conforme con el trabajo y las políticas aplicadas por la misma.

Para hallar el índice de permanencia aplicamos la fórmula siguiente:

$$\frac{B \times 100}{D}$$

Donde:

- **B:** Promedio de años del personal de la agencia.
- **A:** Número total de empleados dentro de la agencia
- **D:** Permanencia en relación al mercado

Tabla 24. Medición de la Permanencia del personal

Medicion de la Permanencia	
Variable	Poblacion
B	3.24
A	38
D	4.2
Indice de Permanencia	77.14%

Fuente: Información documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

Para sacar el índice de permanencia de la agencia de Santa Martha se revisó la fecha de entrada en labor de los 38 trabajadores y según el tiempo laborado de acuerdo a la información de operaciones. Se observa que el promedio de años de la agencia es de 3.24 años, lo que significa un porcentaje alto debido a que la mayor parte de permanencia de la población total de trabajadores se encuentra en la parte operativa y de los Jefes de analistas ya que el personal de caja, vigilancia y atención al cliente solo permanece entre 1 y 2 años. Por último, se comparó con los datos históricos del mercado y de su principal competidor MiBanco, de acuerdo a la propia información que posee la agencia en la Memoria Anual 2015 entre otros, por lo que el promedio en caso de la competencia es de 4 años, lo que significa que se encuentra por debajo del mercado, pero a pesar de esto sigue siendo un índice relativamente bueno.

3.1.5 Edad media de los trabajadores de la agencia

Es un indicador numérico que refleja la edad media de los trabajadores de la agencia, lo que dentro de los modelos de capital intelectual favorece aquellas organizaciones que no tengan personal relativamente joven ni muy adulto debido a que una edad razonable en la organización ayuda afrontar debidamente las circunstancias de los avances tecnológicos y una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo con la información documentaria de las hojas de vida se pudo determinar la edad promedio de los trabajadores de la agencia. Se puede decir que una edad adecuada radica entre los 30 y 40 años para una organización que se proyecte a futuro.

Para hallar la edad media de los trabajadores aplicamos la fórmula siguiente:

$\frac{B \times 100}{D}$

D

Donde:

- **B:** Promedio de edad del personal de la agencia.
- **A:** Número total de empleados dentro de la agencia
- **D:** Edad promedio adecuada para una organización de acuerdo el modelo Skandia.

Tabla 25. Medición de la Edad Media

Medicion de la Edad Media	
Area	Poblacion
Operativa	35
Atencion al Cliente	27
Analistas de Credito	29
Vigilancia/Limpieza	36
Medicion de la Edad Media	
Variable	Poblacion
B	31
A	38
D	35
Indice de Edad Media	88.57%

Fuente: Información documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

La edad media de los trabajadores de la agencia es de 31 años lo que significa que se encuentra dentro del rango adecuado para el modelo, que se ve reflejado en un índice bastante alto que favorece en el proceso a futuro, experiencia laboral y cambios que se dé posteriormente dentro del medio de microfinanzas.

3.1.6 Empleados Menores de 40 años

Es un índice de efectividad organizacional de Recursos Humanos que refleja aquel porcentaje de trabajadores que estén por debajo de los 40 años que a largo plazo favorece a la innovación de la agencia y al constante avance tecnológico que se vive en la globalización de hoy en día.

Para hallar el índice de empleados menores de 40 años aplicamos la fórmula siguiente:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de empleados menores de 40 años.
- **D:** Número total de empleados administrativos dentro de la agencia.

Tabla 26. Medición de los Empleados Menores de 40 años

Medición de los Empleados menores de 40 años	
Area	Poblacion
B	36
D	36
Indice de Empleados < 40 años	100%

Fuente: Información documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

El índice de empleados administrativos menores de 40 años refleja una eficacia del 100%, debido a que el total del personal es menor que el parámetro que establece el modelo.

3.1.7 Gastos de Entrenamiento y Capacitación

El indicador monetario de gastos de entrenamiento y capacitación nos refleja el total de lo que gasta la agencia en la capacitación de sus empleados. La información recopilada fue adquirida mediante el informe anual de presupuestos del año 2016, proporcionada por la Jefa de créditos y operaciones. Siendo este costo 75 soles por cada trabajador, en relación a la información histórica se tiene en cuenta que las capacitaciones se dan a través de terceros, específicamente al personal de campo y de atención al cliente.

Donde:

- **B:** Costo de capacitación por empleado de la agencia.
- **D:** Total del gasto anual en capacitaciones al personal destinado del informe de Presupuesto Anual 2016.

Tabla 27. Gastos de capacitación

Gastos de Capacitacion	
Variable	Soles
B	75
D	32400
Indice de Gastos de Capacitacion	S/. 32,400

Fuente: Información Documentaria del Presupuesto Anual, 2016. Elaboración: propia.

Comentario:

El capital intelectual considera vital la continua actualización de los miembros del personal, por lo que un mayor gasto de capacitación representará un mayor valor del enfoque humano y por ende del capital intelectual.

3.1.8 Índice de entrenamiento

El índice numérico refleja los días dedicados a entrenar al personal dentro de la agencia con el objetivo de mejorar sus labores diarias. Dentro de la agencia, el entrenamiento del personal es vital para conseguir nuevos clientes potenciales y expandirse dentro de nuevos mercados. En relación a la información histórica, el personal es entrenado por los Jefes de créditos durante 3 veces a la semana, siendo los días: lunes, miércoles y sábado. Esto se da a través de la división de los 21 analistas de créditos en equipos donde cada jefe se encarga de realizar focus group de apoyo para los miembros de su equipo.

Para Hallar el índice de entrenamiento aplicamos la fórmula siguiente:

$$\underline{A} = C \longrightarrow c/e \times 100$$

D

Donde:

- ☐ **B:** Número de días dedicados a entrenar al personal en 1 mes.
- ☐ **A:** Número de días dedicados a entrenar al personal en 1 periodo.
- ☐ **D:** Número total de días en 1 periodo
- ☐ **C:** Índice de entrenamiento en 1 periodo de la agencia.
- ☐ **E:** Índice de entrenamiento adecuado en relación al modelo.

Tabla 28. Entrenamiento del personal

Entrenamiento del Personal	
Variable	Poblacion
B	12
A	144
D	365
C	39.45%
E	50%
Indice de Entrenamiento	78.90%

Fuente: Información Documentaria del área de Operaciones y analistas de créditos, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

El índice de entrenamiento de la agencia refleja un 78,90% lo que en términos generales se acerca mucho al índice de eficiencia adecuado, debido a que, en las agencias de microfinanzas, el personal de campo debe estar continuamente entrenado para la búsqueda potencial de clientes y manejo adecuado de una cartera de activos. El sector microfinanzas es uno de los pocos que dedica parte del tiempo laboral a este tipo de fines.

3.1.9 Índice de empleados a tiempo completo

El índice numérico dentro del capital intelectual nos muestra el porcentaje de empleados que laboran la jornada completa. En relación al modelo Skandia, para que una empresa pueda crecer a futuro se necesita contratar operadores que puedan trabajar en campo con objetivo de implementar nuevas herramientas de captación y mejora de los procesos en base al cumplimiento de objetivos y así lograr expandirse hacia nuevos mercados. Dentro de la Agencia el 100% de los Trabajadores se desempeñan a tiempo completo, gran parte de los mismos dentro del local y los otros en la parte de campo. Todos laboran la jornada completa es decir de 8.00am a 7.00 pm. En relación al mercado se cumple los mismos estándares por lo que se considera un parámetro preestablecido de forma correcta.

Donde:

- ☐ **B:** Total de empleados que laboran a tiempo completo.
- ☐ **D:** Total de empleados de la agencia bancaria.

Tabla 29. Medición de los empleados a tiempo completo

Medicion de los Empleados a Tiempo Completo	
Variable	Poblacion
B	38
D	38
Indice de Empleados a Tiempo Completo	100%

Fuente: Información Documentaria del área de Operaciones, 2016. Elaboración: propia.

Comentario:

En relación al mercado todas las agencias de la competencia aplican la misma política en cuestión al horario de trabajo a tiempo completo.

3.1.10 Grado avanzado de especialización

Es un índice porcentual de efectividad organizacional de Recursos Humanos que muestra cuantos de los Jefes y gerente de la agencia poseen un grado académico superior. En relación al modelo mientras los Jefes y gerente de la organización estén mejor capacitados para poder dirigir la misma, el valor del capital humano e intelectual será mayor. Dentro de la agencia mediante la revisión de la información documentaria, se obtuvo que sólo el gerente de agencia posee una maestría en finanzas, mientras los Jefes de crédito y operaciones poseen especializaciones.

Para hallar el grado avanzado de especialización se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times 100}{D}$$

D

Donde:

- B: Número de Gerentes y Jefes con grado académico avanzado.
- D: Número total de Jefes y Gerentes de agencia.

Tabla 30. Grado Avanzado de Especialización

Grado Avanzado de Especializacion	
Variable	Poblacion
B	1
D	5
Indice de Grado Avanzado Especializacion	20%

Fuente: Información Documentaria del área de Operaciones, 2016. Elaboración: propia.

Comentario:

Dentro del Indicador de grado avanzado de especialización se obtuvo como resultado que solo el 20% del total de la dirección administrativa de la agencia cuenta con maestría o doctorado, medida que demuestra un déficit en cuestión al aspecto del “Management” lo que para cuestiones del modelo disminuye el capital humano.

3.1.11 Gerentes de Nacionalidades Distintas

Es un índice dentro del modelo Skandia que promueve la diversidad de opiniones dentro de una organización, es decir de los distintos puntos de vista y aspectos que puede generar la diversidad cultural en la toma de decisiones, así como el desempeñarse con gente de distintos países para proyectarse a futuro y visualizar otros aspectos. Es necesario recalcar que dentro de la agencia no existe Gerentes de nacionalidades distinta a la peruana, pero los principales accionistas de compartamos financiera son de procedencia mexicana, lo que favorece a la compañía en conjunto.

Para hallar el índice de Gerentes de nacionalidades distintas se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de Gerentes extranjeros.
- **D:** Número total Gerentes y Jefes de la agencia.

Tabla 31. Gerentes de Nacionalidades Distintas

Gerentes de Nacionalidades Distintas	
Variable	Poblacion
B	0
D	5
Indice de Gerentes de Nacionalidades	0%

Fuente: Información Documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

El indicador de Gerentes de nacionalidades distintas es de 0% dentro de la agencia, lo que disminuye el capital humano. En términos globales como corporación este indicador puede aumentar debido al Grupo Gentera y capitales extranjeros que poseen del directorio.

3.1.12 Indicador de Idiomas Extranjeros

En el caso del indicador de idiomas extranjeros nos refleja la competencia del personal dentro de la agencia lo que puede beneficiar a la expansión de nuevos mercados o hacia clientes extranjeros dentro del sector microfinanzas. En relación a la revisión de la información documentaria de la Jefa de operaciones y de las hojas de vida se obtuvo que de los 38 trabajadores, el idioma extranjero que más dominan es el inglés aunque solo a un nivel básico al igual que el francés. Por lo que en relación a esto se puede dar como resultado que el personal posee un déficit en relación al indicador de idiomas extranjeros.

Para hallar el índice de idiomas extranjeros del personal se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de idiomas extranjeros que domina el personal.
- **D:** Número total de idiomas que domina el mercado.

Tabla 32. Idiomas Extranjeros que domina el personal

Idiomas Extranjeros que domina el Personal	
Variable	Idiomas
B	0
D	2
Índice de Idiomas	0%

Fuente: Información Documentaria del área de Recursos Humanos, 2016. Elaboración: propia.

Comentario:

El índice de idiomas extranjeros que domina el personal dentro de la agencia es de 0% debido a que ninguno de los analistas cuenta con nivel avanzado del idioma inglés. Dentro del mercado es deseable un mínimo de 2 idiomas con el objetivo de expandir la cartera.

3.1.13 Practicantes

El índice de practicantes en los modelos de capital intelectual está asociado al número de practicantes con los que cuenta la organización. Si bien es importante que haya practicantes con el objetivo de apoyar en las labores diarias y procesos, los modelos de capital intelectual no consideran que sea vital tener una gran cantidad de practicantes dentro de la organización ya que generaría ciertos errores y falta de experiencia para afrontar el devenir de ciertas operaciones.

Para hallar el índice de practicantes se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de practicantes que figuran en planilla.
- **D:** Número total del personal administrativo.

Tabla 33. Practicantes

Practicantes	
Variable	Poblacion
B	0
D	36
Indice de Practicantes	0%
Indice de No Practicantes	100%

Fuente: Información Documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

En el caso de la agencia el porcentaje de practicantes que figura en planilla es del 0% debido a que no cuentan con ningún practicante, ya que tienen carrera universitaria concluida, a diferencia de las demás agencias de compartamos donde

si suelen tener más del 10%, en los puestos de analistas de créditos entre otros. Esta medida se puede decir que es un tanto favorable debido a que el 100% del personal posee experiencia en el medio y se encuentra debidamente capacitado para ejercer sus funciones.

3.1.14 Empleados Expertos

Es un índice que refleja el porcentaje de empleados que posee mayor experiencia en su área y tiene la mayor permanencia dentro de la organización. Dentro de la agencia se encuentra aquellos trabajadores que vienen laborando desde hace más de 6 años; es decir los que formaban parte del grupo crear antes que fuera adquirido por el Grupo Mexicano Gentera y se transforme en Compartamos Financiera.

Para hallar el índice de empleados expertos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número empleados con permanencia mayor a 6 años.
- **D:** Total de empleados administrativos de la agencia.

Tabla 34. Empleados Expertos

Empleados Expertos	
Variable	Poblacion
B	7
D	36
Indice de Empleados Expertos	19%
Permanencia	
Variable	Años
Gerente de Agencia	11
Jefe de Creditos (Jacqueline)	8
Analista de Creditos (Gonzalo)	6
Jefe de Operaciones	6
Jefe de Creditos (Armando)	9
Analista de Creditos (Juan)	6
Jefe de Creditos (Mercedes)	9

Fuente: Información Documentaria del área de Operaciones, 2016. Elaboración: propia.

Comentario:

El índice porcentual refleja que del total de los trabajadores administrativos de la agencia el 19% es experto en el área donde labora, de acuerdo a los resultados encontrados se puede apreciar que los Jefes y Gerentes son los que poseen mayor experiencia dentro de la agencia mientras que de ahí se encuentran 2 analistas de créditos del total de los 21 que tienen más de 5 años en la agencia.

3.1.15 Valor Agregado por Empleado

Es un índice que refleja el porcentaje de participación de utilidades que recibe el personal de la agencia en un periodo. Esta medida es una manera de fomentar el desempeño del personal y lo realizado dentro de un periodo, también demuestra la retribución que reciben por el trabajo realizado lo que permite mejorar los objetivos y aumentar el rendimiento para motivar a los trabajadores y que sea un lugar donde quieran desempeñarse.

De acuerdo con la información documentaria brindada, el Grupo Compartamos distribuye utilidades anuales de 8% a sus trabajadores del consolidado total obtenido por las 60 agencias que se encuentran en el país. En relación al mercado las agencias de microfinanzas como MiBanco distribuyen también el 8% de participación por lo que se encuentra dentro del rango promedio.

Donde:

□ **B:** Porcentaje de utilidades distribuidas estado de resultados 2015.

Tabla 35. Valor Agregado por Empleado

Valor agregado por Empleado	
Variable	Porcentaje
B	8%
Índice de Valor Agregado por Empleado	8%

Fuente: Información Documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

El promedio en soles que recibe el personal de la agencia es entre 800 y 2000 soles entre analistas y Jefes de acuerdo con información documentaria del área operativa.

3.1.16 Duración de Contratos

Es un índice numérico que muestra la duración de la relación laboral entre la agencia y el personal. La política de contratos de la agencia se basa en 1 periodo de prueba de 3 meses para luego realizar el contrato por 6 meses posteriores. Una vez terminado el plazo se realiza los contratos de forma anual. A partir del cuarto año el contrato realizado es a plazo indeterminado.

Para hallar el índice de duración de contratos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- ☐ **B:** Promedio de duración del contrato de los trabajadores de la agencia.
- ☐ **D:** Promedio de duración del contrato en relación al mercado.

Tabla 36. Duración de Contratos

Duracion de Contratos	
Variable	Años
B	1
D	1
Indice de Duracion de Contratos	100%

Fuente: Información Documentaria del área de Recursos Humanos y Operaciones, 2016.
Elaboración: propia.

Comentario:

En relación al mercado del sector microfinanzas los principales competidores poseen el mismo sistema de contratación, por lo que al ser un indicador monetario debe ser comparado con el sector. En este aspecto la agencia se encuentra igual que la competencia, obteniendo un resultado relativamente alto lo que favorece el desarrollo del enfoque y del capital intelectual.

3.2 Enfoque Clientes

3.2.1 Participación de Mercado

La participación de mercado en el sector microfinanzas de la ciudad de Arequipa está dada principalmente por cuatro entidades de crédito entre las que se

encuentran: MiBanco, Caja Arequipa, Financiera Confianza, y Compartamos Financiera. Cada una de ellas se encarga del desarrollo de la mediana y pequeña empresa. De acuerdo a la Memoria Anual 2015 de Compartamos Financiera se determinó que la participación de mercado en la ciudad con respecto a la competencia es del 6.24% en relación a la cartera de colocaciones realizadas.

Tabla 37. Participación de mercado

Participacion de Mercado	
Institucion	Participacion en relacion a Colocaciones
MIBANCO	27%
CAJA AREQUIPA	8.32%
FINANCIERA CONFIANZA	6.50%
COMPARTAMOS FINANCIERA	6.24%
CAJA HUANCAYO	5.17%
CAJA PIURA	4.97%
CAJA SULLANA	4.84%
CREDISCOTIA	3.90%
OTROS	33.06%

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: propia.

Comentario:

El principal competidor de compartamos financiera es MiBanco y Caja Arequipa. Como se puede apreciar la mayor participación de mercado la posee MiBanco debido a su absorción de Financiera Edyficar en el año 2014.

3.2.2 Clientes actuales

La agencia de Santa Martha cuenta con 4425 clientes en el año 2016, de acuerdo con base de datos en relación a la cartera que manejan cada uno de los 21 analistas de créditos. Es necesario resaltar que este número solo corresponde a los clientes de la agencia, sin contar al total de clientes que manejan las otras 12 agencias de la ciudad.

Para hallar el índice de clientes actuales se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

□ **B:** Número de Clientes con cuentas corrientes.

- **D:** Número total de clientes de la agencia de Santa Martha.

Tabla 38. Clientes Actuales

Clientes Actuales	
Variable	Cuentas Corrientes
B	4425
D	4425
Indice de Clientes con Ctas Ctes	100.00%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Cada uno de los 4425 clientes posee cuentas corrientes por lo que el indicador numérico refleja el 100% de efectividad en el manejo de cuentas.

3.2.3 Clientes Perdidos

El indicador nos refleja el número de clientes que pierden anualmente la agencia, ya sea porque no se vuelven a tomar créditos o se acabó el periodo de contrato con los clientes o porque el cliente busca una nueva entidad microfinanciera que ofrezca tasas más atractivas.

Para hallar el indicador de Clientes perdidos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de clientes perdidos en 1 periodo.
- **D:** Número total de clientes de la agencia de Santa Martha.

Tabla 39. Clientes Perdidos

Clientes Perdidos	
Variable	Cuentas Corrientes
B	948
D	4425
Indice de Clientes Perdidos 1 periodo	21.42%
Indice de Clientes No perdidos	78.58%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información documentaria brindada por la Jefa de analistas de créditos, se pudo observar que mensualmente se pierden aproximadamente 79 clientes, gran parte de estos deben ser recuperados por los analistas para que puedan alcanzar sus metas de cumplimiento, este ratio refleja que del total de clientes el 21.42% se pierden anualmente lo que muestra un índice alto en relación al total de la población. Cabe destacar que este ratio es controlado por la entidad debido a que los analistas deben recuperar de forma obligatoria el 10% de la cartera que perdieron. Por lo que se concluye que el 78.58% de clientes permanece dentro de la organización o vuelven a tomar créditos, lo que de acuerdo a las políticas implementadas es beneficioso si se mantiene a largo plazo.

3.2.4 Número de Clientes con Accesibilidad Telefónica y Electrónica

Es un indicador que muestra la capacidad de la agencia para la captación de clientes a través de medios electrónicos y por teléfono. Este Indicador de ventas nos muestra el porcentaje total de clientes que cuenta con accesibilidad telefónica y electrónica, debido a que estos medios favorecen el incremento de las ventas y productos ofrecidos.

Para hallar el indicador de clientes con accesibilidad telefónica y electrónica se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

□ **B:** Número de clientes con accesibilidad electrónica y telefónica.

□ **D:** Número total de clientes de la agencia de Santa Martha.

Tabla 40. Clientes con Accesibilidad Electrónica y Telefónica

Clientes con Accesibilidad Electronica y Telefonica	
Variable	Numero de Clientes
B	4425
D	4425
Indice de Clientes con Accesibilidad	100.00%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice da como resultado que la agencia tiene acceso al 100% de los clientes tanto por vía electrónica como por teléfono, debido a que al momento de realizar el contrato se llena una ficha de datos en donde el cliente incluye sus datos personales así como de contacto lo que favorece rotundamente al control interno en el caso de retraso de pagos y al ofrecimiento de nuevos créditos y productos al finalizar el contrato.

3.2.5 Ventas por Cliente

Es un indicador monetario que muestra del total de ingresos netos por colocaciones, intereses, créditos, el promedio de Ingresos que se generan por cada uno de los 4425 clientes.

Para hallar el indicador de ventas por cliente se aplicó la siguiente fórmula:

$\frac{B}{D}$

D

Donde:

□ **B:** Ingresos netos en 1 periodo.

□ **D:** Número total de clientes de la agencia de Santa Martha.

Tabla 41. Ventas por Cliente

Ventas por Cliente	
Variable	Soles
B	S/. 6,348,020
D	4425
Indice de Ventas por Cliente	S/. 1,434.58

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El indicador monetario refleja que por cada cliente que posee la agencia se genera un promedio de 1,434.58 soles en ingresos. Esto concuerda con el rubro de la agencia debido a que los productos y créditos que ofrecen van desde el rango de los 500.00 soles hasta los 50,000.00 soles, destinados mayormente al sector comercio y a la pequeña empresa.

3.2.6 Duración de la Relación con el Cliente

Es un indicador numérico que muestra la duración de la relación con el cliente en comparación con el mercado. Compartamos Financiera realiza la mayor parte de préstamos a microempresarios y comerciantes cuyo promedio de duración contractual es de 1 año. En relación al sector, su principal competidor MiBanco destina préstamos en mayores cantidades a la pequeña empresa, en muchos aspectos los préstamos son por mayores montos por lo que la duración de la relación es mayor.

Para hallar el indicador de duración de la relación con el cliente se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Duración de la relación contractual con el cliente de Compartamos Financiera.
- **D:** Duración de la relación con el cliente MiBanco.

Tabla 42. Duración de la Relación con el Cliente

Duracion de la Relacion con el cliente	
Variable	Años
B	1
D	1.5
Indice de la Relacion con el cliente	66.7%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Se revisó la información documentaria crediticia de gran parte de clientes microempresarios y comerciantes que suelen tomar créditos, por lo que se encontró que la duración con los mismos no supera 1 periodo. En relación al sector se revisó la Memoria Anual 2015 de MiBanco para comparar la relación con el cliente solo con el sector comerciantes y microempresa. El ratio nos refleja que la duración de la competencia es mayor debido a que el monto de préstamos destinados para ese

sector viene siendo de mayor envergadura lo que refleja un 67% de efectividad en relación con el mercado.

3.2.7 Visitas a los Clientes

Es un indicador numérico que muestra los días que dedica la agencia a visitar a los clientes. Es preciso resaltar que este ratio en los sectores microfinancieros es alto debido a que la mayor parte de analistas se dedican a visitar a sus clientes de forma constante.

Para hallar el indicador de visitas al cliente se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{C}{D} \times 100$$

D

Donde:

- **B:** Número de visitas a los clientes de la agencia de Santa Martha de forma semanal.
- **C:** Número de visitas a los clientes de la agencia anualmente
- **D:** Visitas anuales en relación al sector

Tabla 43. Días dedicados a Visitar al Cliente

Días dedicados a visitar al Cliente	
Variable	Días
B	6
C	288
D	288
Indice de días dedicados a visitar Cliente	100.0%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la información brindada de las hojas de ruta de los analistas de créditos, la agencia dedica a visitar a los clientes todos los días laborables es decir de lunes a sábado, debido a que cada uno de ellos debe cumplir ciertas metas y controles en sus carteras, además es política de la agencia y de Compartamos Financiera realizar visitas diarias con el personal de campo. En relación al sector la

mayor parte de entidades microfinancieras también se dedican a visitar a sus clientes de forma diaria con su personal de campo.

3.2.8 Visitas del Cliente

Es un índice que refleja la concurrencia diaria y anual de los clientes a la agencia. En el caso de la agencia de Santa Martha la afluencia de clientes se da diariamente, en relación al número de clientes que se atienden se encuentra en promedio entre 60 y 70 solo en la parte de atención al cliente ya que en la parte de desembolsos y pagos se atiende a un promedio de 35 y 40 personas al día. De acuerdo a las otras agencias poseen una mayor afluencia como el caso de la agencia de San Camilo y el Avelino que son aquellas que reciben mayor parte de clientes en la ciudad entre lo que se encuentra en promedio entre 200 y 250 personas al día.

Para hallar el indicador de visitas del cliente a la agencia se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{D}{E} \times 100$$

E

Donde:

- **B:** Número de visitas diaria de los clientes en la agencia de Santa Martha.
- **C:** Número de visitas diaria de los clientes en la agencia de San Camilo.
- **D:** Número de visitas anuales de los clientes en la agencia de Santa Martha.
- **E:** Número de visitas anuales de los clientes en la agencia de San Camilo.

Tabla 44. Visitas del Cliente

Visitas del Cliente	
Variable	Días
B	110
C	225
D	28080
E	64800
Indice de Visitas del Cliente	43.33%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación al sector, la agencia cuenta con un 43.33% de efectividad en visitas y afluencia de clientes en comparación con la agencia de San Camilo que es la que mayor recibe clientes a nivel de la ciudad.

3.2.9 Percepción del Servicio del Cliente

El índice de la percepción del servicio que tiene el cliente ha sido calculado por medio del instrumento de SERVQUAL (Service of quality) elaborado por (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1994) para hallar el nivel de satisfacción y mejorar la calidad de servicio que se ofrece a los clientes. Está constituido por 22 afirmaciones con una escala de respuesta del 1 al 7, de respuesta múltiple, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo). Esta encuesta fue realizada a una muestra de 354 clientes de la agencia de compartamos financiera. Se encuentra dividida en cinco dimensiones, las cuales son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Tabla 45. Tabulación y Clasificación de la Percepción del Cliente

Clasificación de la percepción del servicio del cliente			
0%	50%	75%	100%
Deficiente	Bueno	Muy Bueno	
	64.50%		

N°	Opción de respuesta							Total
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	
1	0.00%	1.13%	7.91%	9.89%	22.32%	22.32%	27.68%	68.93%
2	0.56%	0.85%	6.50%	9.32%	28.81%	28.81%	14.97%	65.16%
3	0.00%	0.85%	1.98%	4.52%	30.23%	30.23%	16.95%	65.35%
4	0.00%	0.28%	3.39%	4.52%	22.88%	22.88%	23.16%	60.92%
5	3.95%	4.80%	8.47%	5.65%	31.07%	31.07%	11.86%	64.92%
6	1.98%	3.67%	5.08%	18.64%	16.95%	16.95%	19.49%	56.54%
7	0.56%	0.56%	2.26%	12.71%	20.62%	20.62%	30.51%	68.64%
8	3.39%	0.85%	6.21%	14.12%	13.56%	13.56%	22.32%	51.93%
9	1.13%	1.13%	1.69%	50.85%	19.21%	19.21%	9.89%	64.88%
10	0.85%	1.69%	2.26%	6.21%	39.83%	39.83%	16.38%	80.27%
11	0.56%	2.82%	3.95%	14.97%	21.47%	21.47%	14.41%	55.89%
12	0.28%	0.85%	2.54%	15.54%	22.60%	22.60%	14.12%	56.78%
13	0.56%	0.28%	7.34%	10.73%	34.46%	34.46%	16.95%	76.51%
14	0.00%	0.56%	1.69%	4.52%	31.64%	31.64%	20.90%	71.28%
15	1.13%	0.00%	1.13%	9.32%	14.12%	14.12%	38.70%	64.92%
16	0.56%	0.56%	8.19%	3.67%	11.86%	11.86%	25.42%	47.88%
17	0.00%	1.98%	2.82%	8.19%	9.60%	9.60%	38.70%	58.47%
18	0.00%	1.98%	2.54%	42.66%	13.84%	13.84%	20.62%	63.89%
19	0.00%	0.85%	5.93%	4.52%	20.34%	20.34%	29.10%	63.98%
20	0.28%	0.56%	1.98%	15.54%	30.23%	30.23%	18.36%	72.22%
21	0.00%	0.56%	1.13%	33.62%	33.90%	33.90%	8.76%	76.88%
22	0.85%	0.85%	0.56%	12.15%	24.01%	24.01%	20.34%	62.76%

Fuente: Instrumento de medición de Percepción del servicio al cliente, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Se obtuvo como resultado que los clientes tenían una percepción buena de la calidad del servicio que se ofrece en la agencia con un porcentaje de sesenta y cuatro punto cinco. (64.50%).

El porcentaje más alto de la encuesta, es aquel que se encuentra en la dimensión capacidad de respuesta, en el ítem 10, con un 80.27 % el cual refleja que en la agencia compartamos financiera los empleados comunican a los clientes en el contrato y durante la atención al cliente sobre el término de los servicios.

Asimismo, el segundo porcentaje alto también pertenece a la dimensión de capacidad de respuesta, el ítem 21 con un 76.88 % refleja que la agencia se interesa en actuar del modo más conveniente para el cliente.

El porcentaje más bajo que debería mejorar es el ítem 16 con 47.88%, está dentro de la dimensión empatía, el cual cliente considera que los empleados regularmente son amables con el cliente.

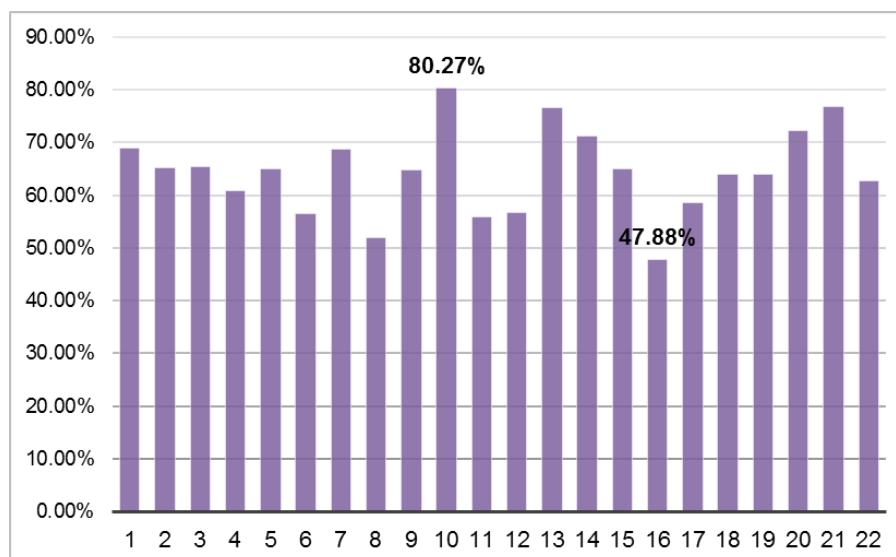


Figura 35. Encuesta de Percepción del Cliente en la agencia Compartamos Financiera

Elaboración: propia

3.2.10 Atención al Cliente

Es un índice numérico que refleja el total del personal dedicado a la atención del cliente dentro de la agencia. Del total de los 36 trabajadores administrativos, 4 de ellos están dedicados a la atención al cliente en caja y los otros 4 atienden en plataforma para absolver consultas y ofrecer productos. Lo que refleja un 22% de eficiencia en el uso de su personal para satisfacer las necesidades del cliente.

En comparación con uno de sus principales competidores en la agencia de MiBanco que se encuentra en Cercado - Piérola posee 6 trabajadores dedicados a la atención al cliente y 5 cajeros, por lo que en términos generales dedican mayor cantidad de personal para satisfacer a sus clientes y necesidades correspondientes.

Para hallar el indicador de atención al cliente se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} \times 100$$

C

Donde:

□ **B:** Número de trabajadores dedicados a la atención del cliente en la agencia.

□ **C:** Número de trabajadores dedicados a la atención al cliente en la competencia.

Tabla 46. Atención al Cliente

Atencion al Cliente	
Variable	Empleados
B	8
C	11
Indice de Atencion al cliente	72.73%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice de eficiencia para satisfacer las necesidades del cliente dentro de la agencia es del 72.73% por lo que en relación al mercado se encuentra dentro de un rango positivo lo que a largo plazo favorece la confianza del cliente.

3.2.11 Tiempo de Realización de la Venta

Es un índice que refleja la efectividad en la realización de la venta de los productos desde el momento de contacto con el cliente.

Para hallar el indicador de tiempo de realización de la venta se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Tiempo de contacto con el cliente en horas.

□ **A:** Tiempo de realización de la venta en horas.

Tabla 47. Tiempo de Realización de la Venta

Tiempo de Realizacion de la Venta	
Variable	Horas
B	24
A	48
Indice de Efectividad	50.00%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En el caso de este índice es manejado por los analistas de crédito mediante el cual se compara la efectividad de la agencia para realizar la venta al cliente. Mediante las políticas de la agencia se tiene por realizada la venta en 1 periodo de 48 horas desde el contacto, en caso el tiempo supere del rango establecido se considerará como una venta perdida o anulada.

En este aspecto el índice nos refleja una eficacia del 50% debido a que la mayor parte de las ventas son realizadas en el periodo de 24 horas desde el contacto con el cliente de acuerdo con la información que manejan del seguimiento de los analistas de créditos.

3.2.12 Frecuencia de Obtención de Créditos

Es un indicador numérico que refleja el porcentaje de clientes que vuelven a tomar créditos una vez finalizado el contrato.

Es importante tener un seguimiento a este indicador con el objetivo de mejorar las políticas para evitar la pérdida de clientes al finalizar los contratos.

Para hallar el indicador de frecuencia de obtención de créditos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times 100}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Clientes que volvieron a tomar créditos al finalizar su contrato.

□ **A:** Base total de clientes de la agencia.

Tabla 48. Frecuencia de Obtención de Créditos

Frecuencia de Obtencion de Creditos	
Variable	Horas
B	2671
A	4425
Indice de Frecuencia de Creditos	60.36%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Se revisó la base de datos de clientes del área comercial, llegando a la conclusión que del total de la población de clientes, el 60.36% volvieron a tomar créditos en el año 2016, específicamente los de la pequeña empresa.

3.2.13 Puntos de Venta (Agencias)

Este índice muestra el número de sucursales que tiene compartamos financiera en relación a su principal competidor a nivel de Arequipa. En relación a la revisión de la Memoria Anual tanto de Compartamos Financiera como de MiBanco se pudo determinar el número de sucursales que cuenta cada entidad financiera a nivel del sur.

Tabla 49. Agencias Mi Banco – Arequipa Memoria Anual 2015

Puntos en el Sur			
Agencia	Dirección	Distrito	Provincia
Negrita	Urb Ampliación la Negrita	Cercado	Arequipa
Piérola	Calle Piérola N237 Cercado	Cercado	Arequipa
Miraflores	Av teniente Terrefe 207	Miraflores	Arequipa
Cercado	Calle 28 de Julio N 100a y 100b	Cercado	Arequipa
Avelino	Av Alcides Carrión No 740	José Luis B	Arequipa
Avelino Matriz	Alcides Carrión 625-A	José Luis B	Arequipa
Paucarpata	Av Jesús N1410 Lote H 12	Paucarpata	Arequipa
Porongoche	Av Porongoche N 500	Paucarpata	Arequipa
Tres de Octubre	Jirón 3 Mz W Lote 32 Pueblo Joven 2 de octubre	Socabaya	Arequipa
Cerro Colorado	Av Prolongación ejercito N63	Cerro Colorado	Arequipa
Cayma Ejercito	Av Ejercito 614	Cayma	Arequipa
Cayma	Ramón Castilla la Tomilla	Cayma	Arequipa
Rio Seco	Sub lote 06 km 9 Carretera Yura	Cerro Colorado	Arequipa
Pedregal	Av Sabandia Mz F It 17	Majes	Arequipa
Pedregal Matriz	Calle Islay Mz Lt 2-A	Majes	Arequipa
Aplao	Av 3 De Abril Mz A C-2lote 4	Aplao	Arequipa
Camana	Av Mariscal Castilla N 140	Camana	Camana
La Joya	PP El triunfo Mz D It 7	La joya	Arequipa
Mollendo	Calle Arequipa 178	Mollendo	Islay
Cocachacra	Av Libertad N 451 Mz D lote 2	Cocachacra	Islay

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Tabla 50. Agencias Compartamos Financiera – Arequipa Memoria Anual 2015

Puntos en el Sur			
Agencia	Dirección	Distrito	Provincia
Santa Martha	Calle Santa Martha N 112	Cercado	Arequipa
Pampita	Calle Daniel Alcides 289	José Luis B	Arequipa
Mollendo	Calle Comercio N 340	Mollendo	Arequipa
Miraflores	Av. Teniente Ferre N 207	Miraflores	Arequipa
Merced	Calle Merced 121 –A	Cercado	Arequipa
Camana	Jr 28 de Julio N 131	Camana	Arequipa
Cayma	Av Ejercito N 1016	Cayma	Arequipa
Pedregal	Calle Sabandia F lote 18	Majes	Arequipa
Cocachacra	Calle Libertad N 412	Mollendo	Arequipa
Paucarpata	Av Jesús N 1307	Paucarpata	Arequipa
Matarani	Asociación Indoamericana B	Mollendo	Arequipa
San Camilo	Calle San Camilo N 207	Cercado	Arequipa
Alto Selva Alegre	Manzana 24 lote 10	Selva Alegre	Arequipa
Los Incas	Av Los Incas Manzana K	Arequipa	Arequipa
Cerro Colorado	Asociación de pequeños Comerciantes	Cerro Colorado	Arequipa
Porongoche	Urb Villa Hermosa C lote 19	Paucarpata	Arequipa
Hunter	Urb Colina 1 Mz Lote 19	Hunter	Arequipa

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

Como se puede apreciar MiBanco cuenta con 20 agencias ubicados en lugares específicos donde también se encuentran las agencias de Compartamos. Sin embargo el Grupo Compartamos solo cuenta con 17 agencias en la ciudad siendo menor su capacidad para ofrecer productos financieros a nivel del sur por lo que MiBanco le lleva la delantera en relación a puntos de venta de sus productos. No obstante se encuentra muy por encima de otras financieras y muy cerca del competidor con mayor participación de mercado.

Para hallar el indicador de puntos de venta se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

Donde:

□ **B:** Número de agencias a nivel del sur de Compartamos Financiera.

□ **A:** Numero de agencias de la competencia.

Tabla 51. Puntos de Venta

Puntos de Venta	
Variable	Establecimientos
B	17
A	20
Indice de Puntos de Venta	85.00%

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

El índice de efectividad organizacional de ventas refleja un 85% de efectividad en la venta de productos del grupo en relación al mercado.

3.2.14 Gasto en Apoyo al Cliente (Beneficios Obtención créditos)

Es un indicador monetario que muestra los gastos que realiza la agencia para favorecer a sus clientes, ya sea en la reducción de las tasas de interés o mediante periodos de gracia para el pago de sus cuotas.

Donde:

□ **B:** Total del gasto en apoyo al cliente en relación al Presupuesto Anual.

Tabla 52. Gasto en Apoyo al Cliente

Gasto de Apoyo al Cliente	
Variable	Soles
B	S/. 0
Indice de Gastos de Apoyo al Cliente	S/. 0

Fuente: Información del Presupuesto Anual, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

De acuerdo con la información brindada por la Jefa de operaciones, la agencia no suele realizar incentivos monetarios ni disminuciones de las tasas de interés previamente pactadas.

3.2.15 Rentabilidad por Cliente

El indicador monetario muestra la rentabilidad que se percibe por cada uno de los clientes dentro de la agencia en un periodo, a través de la comparación de la utilidad neta entre el número total de clientes que posee la agencia. De acuerdo con la información brindada del estado de resultados del año 2016, la utilidad neta de la agencia es de 2'355,851.00 soles por lo que este monto será comparado entre el número de clientes totales que posee para el periodo.

Para hallar el indicador de rentabilidad por cliente se aplicó la siguiente fórmula:

B

A

Donde:

□ **B:** Utilidad neta para el periodo 2016 de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Número total de clientes para el periodo 2016.

Tabla 53. Rentabilidad por Cliente

Rentabilidad por Cliente	
Variable	Soles
B	S/. 2,355,851
A	4425
Indice de Rentabilidad por Cliente	S/. 532.40

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Este indicador nos refleja el monto de rentabilidad que obtiene la agencia por cada uno de sus clientes. Por cada uno de sus clientes, la agencia de Santa Martha obtiene 532.40 soles.

3.2.16 Gasto en Servicio al Cliente en Plataforma

El indicador monetario muestra el monto del gasto que se realiza anualmente por concepto de servicio al cliente en la agencia específicamente en plataforma (atención al cliente), ya sea por los conceptos de merchandising, tarjetas, dulces y folletos. En relación a la información del Presupuesto Anual para los gastos de

servicio al cliente en plataforma se pudo observar que el monto presupuestado es de 22,260.00 soles.

Donde:

□ **B:** Total del gasto en servicio al cliente en relación al Presupuesto Anual.

Tabla 54. Gasto por Servicio al Cliente (Plataforma)

Gasto por Servicio al Cliente en Plataforma	
Variable	Soles
B	S/. 22,260
Índice de Gastos por Servicio al Cliente	S/. 22,260

Fuente: Información Documentaria de Presupuesto Anual, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Este indicador nos puede reflejar que el monto presupuestado por cada cliente es de 5 nuevos soles. En relación al modelo es necesario tener en cuenta que este tipo de gastos favorece a la congruencia y satisfacción tanto del cliente como de los distintos usuarios que concurren dentro de la agencia.

3.3 Enfoque Proceso

3.3.1 Activos del Personal que Generan Gastos

Este índice monetario nos da a conocer el gasto en informática anual que se genera por cada uno de las computadoras que se encuentran dentro de la agencia. refleja el total del gasto prorrateado por cada una de las maquinas.

Para hallar el indicador de activos del personal que generan gastos se aplicó la siguiente fórmula:

B

A

Donde:

□ **B:** Total gasto en informática en el periodo.

□ **A:** Número total de computadoras dentro de la agencia.

Tabla 55. Activos del Personal que Generan Gastos

Activos del Personal que generan Gastos	
Variable	Soles
B	S/. 58,026
A	21
Indice de Activos del personal	S/. 2,763

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En la agencia podemos encontrar un total de 21 computadoras distribuidas para los 38 trabajadores, las mismas que son alquiladas por un periodo de 2 años, por lo que no se encuentran activadas dentro de la agencia pero si generan gastos.

En relación al modelo mientras más se invierta en informática y se tenga un mayor número de computadoras por cada trabajador se incrementará el valor del capital intelectual y la eficiencia en el uso de activos. El total del gasto por computadora que se genera dentro de la agencia es de 2,763.00 soles.

3.3.2 Gastos Administrativos

Muestra cuanto de los ingresos totales de la agencia son destinados a gastos administrativos. En relación al modelo Skandia, este indicador muestra el porcentaje de los ingresos percibidos que invierte el empleador para mantener a su personal en buenas condiciones de trabajo. La mayor parte del gasto administrativo se da con el objetivo que el personal pueda trabajar de forma eficaz y eficiente sintiéndose cómodo en el desempeño de sus funciones.

Para hallar el indicador de gastos administrativos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Total gasto administrativo en un periodo.

□ **A:** Total de ingresos percibidos por la agencia en un periodo.

Tabla 56. Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	
Variable	Soles
B	S/. 1,287,678
A	S/. 6,348,020
Indice de Gastos Administrativos	20.28%

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con el estado de resultados brindado por la Jefa de operaciones, el total del gasto administrativo asciende a 1'287,678 soles. El porcentaje de ingresos destinados a gastos administrativos es de 20.28% siendo este resultado positivo debido a que más del 20% de los ingresos son destinados para mejorar las condiciones del personal dentro de la agencia. La mayor parte de entidades financieras tienen la política de invertir en su personal.

3.3.3 Costo por Error Administrativo

Es un indicador porcentual que muestra el costo que asume la agencia por los errores monetarios del personal de atención al cliente específicamente en caja, en comparación con los ingresos administrativos del personal por recuperación de créditos.

Para hallar el indicador de costo por error administrativo se aplicó la siguiente fórmula:

$$1 - \frac{B}{A} \times 100$$

Donde:

□ **B:** Riesgo de caja para los trabajadores.

□ **A:** Total de ingresos administrativos por recuperación de créditos.

Tabla 57. Costo por Error Administrativo

Costo por Error Administrativo	
Variable	Soles
B	S/. 7,200
A	S/. 165,586
Indice de Gastos Administrativos	4%
Indice de Cumplimiento Administrativo	96%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El riesgo de caja que se les otorga a los cajeros es de 150 soles mensuales. Dentro de la agencia existen 4 cajeros para atención al cliente por lo que el total del costo por error determinado de forma anual asciende a 7,200.00 soles. En relación a los estados financieros anuales se pudo apreciar que los ingresos administrativos por recuperación de créditos ascienden a 165,586.00 soles. En relación al índice podemos ver que el costo por error de los empleados de atención representa solo el 4% del total de los ingresos que recuperan de los clientes al año. Es satisfactorio para la agencia saber que los errores del personal de atención no tienen influencia relevante con respecto a los ingresos recuperados.

3.3.4 Contratos Realizados sin Errores

De acuerdo con los datos históricos de la agencia se realiza un promedio de 17 contratos legales con clientes de forma diaria y 7 contratos los días sábados debido a la jornada laboral de medio día, dentro de los cuales 5 contratos se tiene que modificar semanalmente, ya sea por error de digitación o corrección de datos.

Para hallar el indicador de eficiencia en la realización de contratos se aplicó la siguiente fórmula:

$$1 - \frac{B}{A} \times 100$$

Donde:

□ **B:** Total de contratos modificados en un periodo.

□ **A:** Total de contratos realizados correctamente dentro de la agencia.

Tabla 58. Contratos Realizados sin Errores

Contratos realizados sin errores	
Variable	Cantidad
B	240
A	4416
Indice de Contratos realizados con errores	5%
Indice de Eficiencia en contratos	94.57%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información brindada se realizan en promedio 4416 contratos al año dentro de los cuales 240 de estos han tenido que ser modificados a lo largo del periodo, lo que refleja un índice de eficiencia en la realización de contratos legales con los clientes de 94.57% anual.

3.3.5 Gasto en Tecnología e Investigación

Este indicador es uno de los más importantes dentro de los modelos de capital intelectual debido a que permite diferenciarse de los demás competidores y proyectarse hacia el futuro mediante la realización de investigación ya sea para mejorar los procesos o brindar mejores servicios a los clientes. Este tipo de gastos es totalmente valorado dentro del capital intelectual debido a que favorece la innovación y renovación de la mano con la tecnología que viene apareciendo en el tiempo. El indicador refleja el porcentaje de gasto administrativo que es destinado a tecnología e investigación.

Para hallar el indicador de gastos en tecnología e investigación se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto en tecnología e investigación.

□ **A:** Total del gasto administrativo de la agencia en el periodo.

Tabla 59. Gasto en Tecnología e Investigación

Gasto en Tecnología e Investigación	
Variable	Soles
B	0
A	S/. 1,287,678
Indice de Gastos en TI	0.00%

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a este índice se puede observar que la agencia no destina dinero al gasto de tecnología por lo que el indicador es cero, de acuerdo con la información brindada del Presupuesto Anual y del estado de resultados. Esto disminuirá considerablemente el capital intelectual de la agencia. Es importante resaltar que ninguna de las agencias a nivel nacional invierte en investigación, pero como sabemos gran parte del capital proviene del Grupo Gentera de México, en donde se realiza toda la investigación general para el Grupo Compartamos Perú, por lo que este ratio se incrementara si se valora el capital intelectual general de toda la compañía.

3.3.6 Manejo del Activo

Es un indicador organizacional que muestra la eficiencia en el uso o manejo del activo que utiliza el personal (computadoras) por cada trabajador de la agencia.

Para hallar el indicador de manejo del activo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Número total de computadoras dentro de la agencia.

□ **A:** Total del personal administrativo de la agencia.

Tabla 60. Manejo del Activo

Manejo del Activo	
Variable	Cantidad
B	21
A	36
Indice de Manejo del Activo	58.3%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El indicador de eficiencia organizacional de Recursos Humanos ve por deseable que cada trabajador pueda desempeñarse con sus propias computadoras para mejorar su productividad y labor diaria. A medida que cada uno de los trabajadores tenga su propia maquina se podrá mejorar tanto la eficiencia como también se incrementará el valor del indicador.

3.3.7 Empleo de Tecnología

Este indicador de efectividad organizacional de Recursos Humanos muestra el gasto en informática por cada uno de los trabajadores y personal administrativo que utiliza las computadoras en la agencia.

Para hallar el indicador de empleo de tecnología se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto anual en informática.

□ **A:** Número total de trabajadores administrativos de la agencia.

Tabla 61. Empleo de Tecnología

Empleo de Tecnologia	
Variable	Soles
B	58025
A	36
Indice de Empleo de Tecnologia	S/. 1,611.8

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El gasto en informática constituye una herramienta vital para el desenvolvimiento de las operaciones diarias de la agencia es por esto que este índice muestra una medida para el manejo adecuado de los recursos. El total del gasto en informática por cada uno de los trabajadores es de 1,611.83 soles.

3.3.8 Personal dedicado a la Tecnología e Investigación

Es un índice porcentual que refleja el total de trabajadores que se dedican a la tecnología e investigación ya sea en el desarrollo de software o herramientas que ayuden a la captación de clientes potenciales y satisfagan las necesidades de la agencia. Dentro de la agencia de Santa Martha no existen trabajadores dedicados a este fin al igual que en ninguna agencia a nivel nacional, debido que el personal que realiza la investigación para el grupo se encuentra en la ciudad de México donde está ubicada la sede central de la compañía.

Para hallar el indicador de personal dedicado a la tecnología e investigación se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times 100}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Personal de informática dedicada a la tecnología e investigación.

□ **A:** Número total de trabajadores de la agencia.

Tabla 62. Personal dedicado a TI

Personal dedicado a TI	
Variable	Poblacion
B	0
A	36
Indice de Personal dedicado a TI	0.00%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El indicador de proceso refleja una efectividad del 0% debido a que no existen trabajadores que realicen este tipo de labores por lo que parte del capital intelectual del enfoque proceso disminuirá.

3.3.9 Tasa de Productividad Laboral de la Agencia

Para hallar la tasa de productividad de la agencia se tuvo en cuenta la meta establecida de colocaciones para el año 2016 y el cumplimiento por parte del personal de campo durante cada uno de los meses del año. La agencia Compartamos Financiera de Santa Martha es prestadora de servicios y su productividad se basa en el cumplimiento de las metas establecidas a diferencia de una empresa industrial o manufactura.

Para hallar la productividad del trabajo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

$$A = (D \times C \times E)$$

Donde:

□ **B:** Cantidad de colocaciones de acuerdo al crecimiento de cartera del año 2016.

□ **D:** Total de días laborados anualmente.

□ **C:** Horas laboradas diariamente

□ **E:** Personal dedicado estrictamente a colocaciones.

□ **A:** Total de horas hombre por colocaciones de la agencia.

Tabla 63. Productividad Laboral de la Agencia

Productividad Laboral de la Agencia	
Variable	Colocaciones/Hr Hombre
B	376933
D	300
C	10
E	24
A	72000
Productividad Laboral Analistas	5.24

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la información brindada el número de colocaciones realizadas para el año 2016 es de 376,933 colocaciones, esto de acuerdo con la cartera de crecimiento para el mismo periodo. La productividad laboral de los analistas es de 5 colocaciones por hora/hombre, ya que diariamente se realizan en promedio entre 40 y 50 colocaciones.

Para hallar el índice de productividad laboral se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{F \times 100}{G}$$

G

Donde:

□ **F:** Productividad laboral de colocaciones por hora/hombre diaria de la agencia.

□ **G:** Productividad laboral mínima de colocaciones por hora/hombre diaria.

Tabla 64. Índice de Productividad Laboral de la Agencia

Productividad Laboral de la Agencia	
Variable	Colocaciones/Hr Hombre
F	5
G	3
Indice de Productividad Laboral	1.67

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice de productividad es de 167% debido a que los trabajadores superan ampliamente el mínimo de colocaciones establecido para la agencia de forma diaria que figura entre 25 y 30 colocaciones para el periodo 2016, así como la cantidad de colocaciones en soles de la meta corporativa.

3.3.10 Rendimiento en Comparación al Periodo Anterior

Es un índice porcentual de efectividad organizacional que muestra el crecimiento de la agencia en relación al rendimiento del periodo anterior. Este índice compara la utilidad antes de impuestos obtenida en el periodo con respecto al ejercicio 2015. Se revisó el estado de resultados de la agencia en comparación con el del año anterior.

Para hallar el indicador de rendimiento en comparación al periodo anterior se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{C}{A} \times 100$$

A

Donde:

- **B:** Utilidad antes de impuestos y participaciones del Periodo 2016 de la agencia de Santa Martha
- **A:** Utilidad Antes de impuestos y participaciones 2015 de la agencia de Santa Martha.
- **C:** Crecimiento de la Utilidad con respecto al periodo anterior.

Tabla 65. Rendimiento en Comparación con el Periodo Anterior

Rendimiento en Comparacion al Periodo Anterior	
Variable	Soles
B	S/. 3,272,015
A	S/. 3,001,433
C	S/. 270,582
Indice de Rendimiento	9.02%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El ratio de rendimiento nos refleja un crecimiento anual de 9,02% con respecto a la utilidad obtenida en el periodo anterior lo que beneficia a aumentar su participación de mercado a futuro.

3.3.11 Crecimiento de Colocaciones por Empleado

Es un índice monetario que muestra el promedio de crecimiento de colocaciones en soles por cada uno de los 21 analistas de créditos que laboran dentro de la agencia. De acuerdo con la información brindada de las colocaciones realizadas en el periodo 2016, en donde se superó la meta establecida a principios del periodo de la agencia

Para hallar el crecimiento de colocaciones se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times D \times (1 - E) \times C}{A}$$

Donde:

- **B:** Total de crecimiento de la cartera de la agencia a diciembre del año 2016.
- **D:** Tasa activa en moneda nacional a diciembre del año 2016.
- **A:** Número de días del mes.
- **E:** Tasa de interés moratoria de la agencia bancaria de Santa Martha (3.19%)
- **C:** Número de días transcurridos.

Tabla 66. Crecimiento de Cartera de Colocaciones

Crecimiento de Colocaciones por Empleado	
Variable	Soles
B	S/. 9,895,000
D	16.92%
A	31
E	3%
C	31
Crecimiento de Cartera	S/. 1,680,826

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Para hallar el índice de crecimiento por empleado se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

- **B:** Total de crecimiento de colocaciones en soles del año 2016.
- **A:** Número total de analistas de campo.

Tabla 67. Crecimiento de Colocaciones por Empleado

Crecimiento de Colocaciones por Empleado	
Variable	Soles
B	S/. 1,620,826
A	21
Indice de Crecimiento	S/. 77,182.19

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Este indicador de eficiencia organizacional nos muestra cuanto es el promedio de crecimiento de colocaciones que realizaron los analistas en el periodo. Siendo un total de 77,182.19 soles el promedio de crecimiento de las colocaciones anuales por cada empleado de acuerdo a la cartera del periodo.

3.3.12 Rendimiento de Ventas y Colocaciones

Es un indicador numérico que muestra el total del rendimiento obtenido por colocaciones de la agencia en comparación con el mercado o su sector.

De acuerdo con la información histórica de las colocaciones de los analistas de créditos se determinó el total del rendimiento del periodo.

Tabla 68. Cumplimiento de Metas del Personal

Cumplimiento de Metas del Personal	
Mes	Soles
Enero	S/. 829,000
Febrero	S/. 545,000
Marzo	S/. 982,000
Abril	S/. 1,044,000
Mayo	S/. 709,000
Junio	S/. 470,000
Julio	S/. 809,000
Agosto	S/. 1,212,000
Septiembre	S/. 837,000
Octubre	S/. 1,212,000
Noviembre	S/. 1,005,000
Diciembre	S/. 205,000
Total de Colocaciones	S/. 9,859,000

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Para hallar el indicador de rendimiento de ventas y colocaciones se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times 100}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Total de colocaciones obtenidas por los analistas de la agencia de Santa Martha en el periodo 2016.

□ **A:** Total de las colocaciones del mercado.

Tabla 69. Rendimientos de Ventas y Colocaciones

Rendimiento de Ventas y Colocaciones	
Mes	Soles
B	S/. 9,859,000
A	S/. 11,494,548
Indice de Rendimiento de Ventas	85.80%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información documentaria de las agencias de Compartamos a nivel de Arequipa se pudo obtener que la agencia de Santa Martha tiene los mayores rendimientos en comparación con las demás, solo las agencias de San Camilo y el Avelino superan el monto de colocaciones anuales a nivel del Sur. Las colocaciones de la agencia de San Camilo son de 11´494,548.00 y es aquella que realiza mayores rendimientos a nivel de Arequipa, por lo que el índice de rendimiento de la agencia de Santa Martha es de 85.8% con respecto al mercado.

3.3.13 Meta Corporativa de Ventas y Colocaciones

Es un indicador porcentual que refleja la comparación de la Meta de Colocaciones fijada por la Agencia a inicios del Periodo en comparación con el Rendimiento obtenido por los Analistas de Crédito.

De acuerdo con la información de la Jefa de créditos se pudo realizar la Comparación de los rendimientos.

Tabla 70. Metas de Colocaciones y Cumplimiento de Metas

Metas de Colocaciones en soles para el 2016	
Mes	Soles
Enero	S/. 105,000
Febrero	S/. 311,000
Marzo	S/. 330,000
Abril	S/. 205,000
Mayo	S/. 464,000
Junio	S/. 367,000
Julio	S/. 409,000
Agosto	S/. 253,000
Septiembre	S/. 794,000
Octubre	S/. 936,000
Noviembre	S/. 922,000
Diciembre	S/. 250,000
Total de Meta de Colocaciones	S/. 5,346,000

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Para hallar el indicador de meta corporativa de ventas y colocaciones se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times 100}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Suma total de la meta propuesta por la agencia en colocaciones a inicios del periodo.

□ **A:** Suma total del rendimiento obtenido en el año 2016.

Tabla 71. Metas Corporativas de Colocaciones

Meta Corporativa de Colocaciones	
Mes	Soles
B	S/. 9,859,000
A	S/. 5,346,000
Indice de Meta de Colocaciones	184.42%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación al indicador de meta corporativa se puede observar que la agencia es sumamente eficiente en el cumplimiento de las metas, debido a que supero su meta de colocaciones establecidas a inicios de año en más del 184%, lo que refleja

una alta competitividad por parte de la agencia de Santa Martha y del Grupo Compartamos en relación a la colocación de créditos. De acuerdo con la información documentaria del consolidado de resultados de las agencias de Compartamos a nivel de Arequipa, Santa Martha es una de las más eficientes del grupo en colocaciones de créditos.

3.4. Enfoque de Renovación y Desarrollo

3.4.1 Clima Laboral

El clima laboral es un factor importante al igual que la motivación, uno de los objetivos de la organización es mejorar el ambiente de trabajo y por este medio podremos saber de manera práctica, veraz y objetiva como se encuentra este índice y cuáles son los puntos que pueden afectar el clima laboral.

De todos los modelos de encuesta conocidos para medir el índice hemos escogido el de la organización SIMAPRO –Sistema integral de Medición y Avance de la productividad – OIT, cuyo propósito es mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo, a través del involucramiento y compromiso del todo el personal.

Esta encuesta se realizó a 38 personas del total de la población del área administrativa de la agencia de compartamos financiera, el cual consta de 30 enunciados a una escala de Likert, cuyo formato es de cinco opciones de respuestas, siendo el 1 (Nunca) y el 5 (Siempre) y utilizando la metodología de ponderación exigente. Dando como resultado:

Tabla 72. Clasificación y Tabulación del Clima Laboral

Clasificación del clima laboral			
0%	50%	75%	100%
Deficiente	Bueno	Muy Bueno	
	71.97%		

N° Pregunta	Opción de respuesta					Total
	1	2	3	4	5	
1	5.26%	0.00%	7.89%	36.84%	50.00%	81.58%
2	2.63%	2.63%	18.42%	36.84%	39.47%	76.97%
3	0.00%	0.00%	15.79%	52.63%	31.58%	78.95%
4	0.00%	5.26%	34.21%	42.11%	18.42%	68.42%
5	5.26%	13.16%	31.58%	42.11%	7.89%	58.55%
6	2.63%	5.26%	26.32%	39.47%	26.32%	70.39%
7	2.63%	2.63%	28.95%	44.74%	21.05%	69.74%
8	10.53%	13.16%	18.42%	47.37%	10.53%	58.55%
9	0.00%	7.89%	28.95%	52.63%	10.53%	66.45%
10	0.00%	5.26%	39.47%	42.11%	13.16%	65.79%
11	0.00%	0.00%	36.84%	39.47%	23.68%	71.71%
12	2.63%	2.63%	28.95%	50.00%	15.79%	68.42%
13	5.26%	2.63%	18.42%	60.53%	13.16%	68.42%
14	0.00%	5.26%	10.53%	60.53%	23.68%	75.66%
15	0.00%	2.63%	21.05%	57.89%	18.42%	73.03%
16	0.00%	5.26%	15.79%	52.63%	26.32%	75.00%
17	0.00%	2.63%	13.16%	55.26%	28.95%	77.63%
18	31.58%	15.79%	15.79%	21.05%	15.79%	43.42%
19	5.26%	5.26%	10.53%	50.00%	28.95%	73.03%
20	2.63%	2.63%	21.05%	44.74%	28.95%	73.68%
21	0.00%	5.26%	18.42%	55.26%	21.05%	73.03%
22	0.00%	0.00%	23.68%	50.00%	26.32%	75.66%
23	2.63%	0.00%	26.32%	44.74%	26.32%	73.03%
24	0.00%	2.63%	23.68%	50.00%	23.68%	73.68%
25	0.00%	2.63%	7.89%	50.00%	39.47%	81.58%
26	2.63%	2.63%	13.16%	55.26%	26.32%	75.00%
27	0.00%	0.00%	21.05%	55.26%	23.68%	75.66%
28	0.00%	2.63%	26.32%	42.11%	28.95%	74.34%
29	0.00%	0.00%	5.26%	60.53%	34.21%	82.24%
30	0.00%	5.26%	13.16%	39.47%	42.11%	79.61%

Fuente: Instrumento de medición de Clima laboral, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El clima laboral presenta un porcentaje relativamente alto, de setenta y uno con noventa y siete por ciento, el cual se puede decir que el clima laboral en la agencia de Compartamos Financiera es buena.

En el cuadro de arriba se aprecia que en la pregunta cinco tiene un porcentaje bajo de 58.55%, el cual refleja que el personal del área administrativo se le permite de una manera regular dar una opinión o influir en las decisiones que se toman en cada área. Asimismo, se ve que el ítem ocho, tiene el porcentaje 58.55%, lo que significa que la calidad de los servicios básicos que se les brindan en la agencia es regular. Se tiene el más bajo porcentaje de toda la encuesta al ítem 18, con un 43.42%, el cual refleja que el personal administrativo no se ha sentido acosado o intimidado por sus compañeros de área, Jefes de área y Gerente en la institución.

Además, se muestra ítems con porcentajes altos, como el ítem 1 y 25, los que tienen un porcentaje igual al de 81.58%, lo que significa que el personal administrativo se siente orgullo de trabajar en la empresa y que está contribuye a que el personal participe y aporte más ideas. El ítem 29 tiene un 82.24% de aprobación del personal administrativo, ya que ellos consideran que la agencia si contrata a personal sin distinción de género (hombre – mujeres).

3.4.2 Gasto en Marketing por Cliente

Es un indicador monetario que muestra cuanto es el monto que gasta la agencia en Marketing y Publicidad por cada uno de sus clientes. En relación a la información del Presupuesto Anual para el año 2016, se pudo determinar el monto del Gasto destinado para el ejercicio.

Para hallar el indicador de gasto en marketing se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

Donde:

□ **B:** Gasto de marketing anual de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Total de clientes de la agencia de Santa Martha en el periodo 2016.

Tabla 73. Gasto en Marketing por Cliente

Gasto en Marketing por Cliente	
Variable	Soles
B	S/. 106,562
A	4425
Indice de Gasto en Marketing	S/. 24.08

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a los modelos de capital intelectual, este tipo de gastos favorece a incrementar el capital intelectual debido que centran su atención en el cliente y ayuda a incrementar el número de colocaciones y venta de productos financieros. En relación a la Información del Presupuesto Anual la agencia invierte anualmente

en Marketing 106,562.00 soles, es decir un gasto mensual de 8,880.00 soles y un gasto por cliente de 24 soles.

3.4.3 Participación en Horas de Entrenamiento

Las horas de Entrenamiento se dan los días sábados dentro de la agencia antes de comenzar las labores, en donde la participación de todos los trabajadores es obligatoria por lo que el 100% de trabajadores asisten. En relación a la información de asistencia de forma semanal el día de entrenamiento es uno de los días donde menos faltas se dan por parte del personal administrativo y analistas de créditos. El horario de entrenamiento corresponde de 8.30 am a 9:00am.

Para hallar el indicador de participación en horas de entrenamiento se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Número total de trabajadores que asisten los días sábados a la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Número total de trabajadores de la agencia.

Tabla 74. Participación en Horas de Entrenamiento

Participacion en Horas de Entrenamiento	
Variable	Trabajadores
B	38
A	38
Indice de Participacion	100.00%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice muestra una efectividad del 100% en la participación de los trabajadores en horas de entrenamiento.

3.4.4 Participación en horas de Desarrollo de Nuevos Productos

El indicador porcentual de desarrollo de nuevos productos está vinculado a la participación de los trabajadores en actividades de mejora ya sea de forma de productos financieros que beneficien a la agencia o la implementación de nuevos mecanismos de ventas que permita incrementar la cartera y los clientes potenciales. El horario de trabajo de la agencia es de 8:30 am a 7pm con 2 horas de refrigerio lo que hacen que la jornada de trabajo diaria sea de 9 horas. Del tiempo destinado de forma diaria de acuerdo al cronograma de actividades no se destina horas a la realización de nuevos productos o aportes del personal hacia este fin.

Para hallar el indicador de participación en horas de entrenamiento se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Tiempo destinado a la realización de nuevos productos dentro de la agencia.

□ **A:** Tiempo Total de la jornada laboral diaria.

Tabla 75. Participación en horas de Desarrollo de Nuevos Productos

Participacion en Horas de Desarrollo de Nuevos Productos	
Variable	Horas
B	0
A	10
Indice de Participacion	0.00%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice muestra el porcentaje de horas dedicadas a la realización de nuevos productos, al ser este 0% disminuirá el enfoque renovación y el monto del capital intelectual de la agencia.

3.4.5 Gasto en Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos

El indicador porcentual indica cuanto del porcentaje de gastos administrativos se encuentran destinados al desarrollo e investigación de nuevos productos que permitan diferenciarse de la competencia.

Para hallar el indicador de gasto en investigación y desarrollo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto en desarrollo e investigación de nuevos productos.

□ **A:** Total del gasto administrativo del periodo 2016.

Tabla 76. Gasto en I + D

Gasto en I + D	
Variable	Soles
B	S/. 0
A	S/. 1,287,678
Indice de Gastos en I+D	0.00%

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice de gastos en I+D es de 0%, debido a que la agencia no destina ningún porcentaje de dinero para este fin. Esto constituye una disminución del enfoque renovación debido a que este indicador permite a la agencia proyectarse a futuro y mejorar el trabajo grupal del personal.

3.4.6 Gasto de Desarrollo de Nuevos Negocios

Es un índice porcentual que refleja la diversificación de la agencia en la inclusión de nuevos mercados como por ejemplo en el caso de seguros entre otros. Está enfocado a la renovación de productos.

Para hallar el indicador de gasto de desarrollo de nuevos negocios se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto en desarrollo de nuevos negocios (Diversificación).

□ **A:** Total del gasto administrativo del periodo 2016.

Tabla 77. Gasto en Desarrollo de Nuevos Negocios

Gasto en Desarrollo de Nuevos Negocios	
Variable	Soles
B	S/. 0
A	S/. 1,287,678
Indice de Gastos en Nuevos Negocios	0.00%

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El índice refleja cuales fueron los gastos e implicancias en la diversificación del Negocio hacia Nuevos Mercados. En relación a la agencia no se destinó dinero para este tipo de gastos en el periodo 2016 de acuerdo a la información del Presupuesto Anual, pero se tiene planeado entrar al rubro de seguros en el año 2017 por lo que este indicador puede aumentar a futuro.

3.4.7 Destinación de Gastos de Entrenamiento

Este índice refleja que porcentaje de gastos administrativos se destinan para entrenamiento del personal.

Para hallar el indicador de destinación de gastos en entrenamiento por trabajador se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto de entrenamiento anual de la agencia.

□ **A:** Total del gasto administrativo de la agencia

Tabla 78. Destinación de Gastos de Entrenamiento

Destinacion de Gastos de Entrenamiento	
Variable	Soles
B	S/. 32,400
A	S/. 1,287,678
Indice de Gastos de Entrenamiento	3%

Fuente: Información Documentaria del Presupuesto Anual y EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Este índice muestra que el 3% del gasto administrativo es destinado a gastos de entrenamiento del personal, por lo que teniendo en cuenta la capacidad de gasto de la agencia, este índice está por encima de muchas de las agencias del medio y puede incrementarse aún más a corto plazo con el objetivo de favorecer más ampliamente a los trabajadores de la agencia.

3.4.8 Activos destinados a Investigación y Desarrollo

De acuerdo con la información revisada anteriormente, la agencia no destina gastos para este fin, por lo que el índice de activos de desarrollo será cero.

Para hallar el indicador de activos de investigación y desarrollo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Total de activos destinados a investigación.

□ **A:** Total de los activos de la agencia de Santa Martha.

Tabla 79. Activos Destinados a I+D

Activos destinados a I+D	
Variable	Soles
B	S/. 0
A	S/. 3,510,126
Indice de Activos destinados a I+D	0%

Fuente: Información Documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

La agencia de Santa Martha posee específicamente 3'510,126.00 soles en mobiliario, edificaciones, vehículos motorizados entre otros. Del total de los componentes del activo fijo de la agencia no se destina ningún porcentaje a investigación.

3.4.9 Inversión en Desarrollo de Nuevos Mercados

Muestra el total de la inversión en diversificación de productos y nuevos mercados de la agencia con el objetivo de aumentar el valor del enfoque de renovación y los rendimientos a largo plazo. La compañía planea diversificarse al rubro de seguros para el año 2017 pero durante el periodo 2016 no poseen este tipo de inversiones por lo que el indicador de desarrollo es de cero al igual que el indicador de gastos en nuevos mercados.

Para hallar el indicador de inversión en desarrollo de nuevos negocios se aplicó la siguiente fórmula:

Donde:

□ **B:** Total de la inversión en desarrollo de nuevos negocios (Diversificación).

Tabla 80. Inversión en el Desarrollo de Nuevos Mercados

Inversion en el Desarrollo de Nuevos Negocios	
Variable	Soles
B	S/. 0
Indice de Desarrollo de Nuevos Mercados	0%

Fuente: Información Documentaria de Operaciones y EEFF, 2016. Elaboración: propia

3.4.10 Nuevos Productos

Es un índice porcentual que refleja el número de productos financieros nuevos introducidos por la compañía en los dos últimos años. En relación a la información histórica se introdujo dos productos nuevos en el último periodo, haciendo un total de ocho productos financieros que ofrece la agencia.

Tabla 81. Total Productos Financieros

Total Productos Financieros	
Producto	Años
Pyme	5
Facil	5
Fijo	5
Warmi	5
Cash	5
Construye	5
Super Mujer	1
Compartamos Emprendedor	1

Fuente: Información Documentaria de Operaciones y Memoria Anual de Compartamos Financieros. Elaboración: propia

Tabla 82. Total Productos Financieros MiBanco

Total Productos Financieros MIBANCO	
Producto	Años
Capital de Trabajo	12
Maquinas y Equipos	10
Locales Comerciales	10
Compra de Deuda	10
Linea de Credito Rural	10
Linea de Credito Preferencial	7
Mercados y Galerias Comerciales	5
Financiamiento para SOAT	5
Grupo Solidario	2
Agropecuarios	2
Seguro Empresarial	1
Campañas	1

Fuente: Información Documentaria de Operaciones y Memoria Anual de Compartamos Financieros. Elaboración: propia

Para hallar el indicador de nuevos productos se aplicó la siguiente fórmula:

$\frac{B}{A} \times 100$

A

Donde:

□ **B:** Total de productos financieros introducidos en los dos últimos años.

□ **A:** Total de los productos financieros introducidos por la competencia.

Tabla 83. Productos Financieros

Productos Financieros	
Variable	Cantidad
B	2
A	4
Indice de Productos Financieros	50%

Fuente: Información Documentaria de Operaciones y Memoria Anual de Compartamos Financieros. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información de las páginas web de cada uno de las entidades Microfinancieras, se estableció el número total de productos que ofrece cada una de estas al mercado, siendo MiBanco una entidad que ofrece mayor diversidad de créditos dirigida al mismo rubro.

En relación a los productos introducidos en los últimos dos años destacan la inserción de 4 productos de MiBanco con respecto a 2 de Compartamos Financiera, por lo que el índice de efectividad en el lanzamiento de nuevos productos de consumo empresarial de la agencia es del 50% en relación al mercado.

3.4.11 Inversión en Educación Financiera del Cliente

Es un indicador monetario que muestra cuanto invierte la agencia en educación financiera del cliente.

Para hallar el indicador de inversión en educación del cliente se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

Donde:

□ **B:** Número total de clientes de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Inversión anual por cada uno de los clientes en educación financiera.

Tabla 84. Inversión en Educación Financiera por Cliente

Inversion en Educacion Financiera por Cliente	
Variable	Soles
B	4425
A	6.5
Indice de Inversion	S/. 28,763

Fuente: Información Documentaria y EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la información del Presupuesto Anual se pudo identificar que la agencia invierte 6.50 soles anuales por cada uno de los clientes en educación financiera que comprende programas para que los clientes puedan cumplir adecuadamente con los plazos de sus créditos e invertir adecuadamente su capital de trabajo.

3.4.12 Promedio de Edad de los Clientes

Es un indicador numérico que muestra el sector hacia el cual están destinados la mayor parte de créditos o cartera que posee la agencia de Santa Martha, con el objetivo de potenciar su participación de mercado o ampliar su cartera hacia otro tipo de clientes.

Tabla 85. Edad mínima para aprobar un crédito

Edad Minima para aprobar un Credito	
Variable	Años
Edad Minima	21
Edad Maxima	70

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

Dentro de las políticas de la agencia y del Grupo en General se encuentran los topes para que una persona pueda acceder a un crédito empresarial o personal.

Clientes con mayor o menor edad que estos topes representan un riesgo para la agencia. Para hallar el indicador de edad de los clientes se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Promedio de edad de los clientes de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Promedio de edad adecuada en relación al capital intelectual.

Tabla 86. Edad de los Clientes

Edad de los Clientes	
Variable	Edad
B	41
A	41
Indice de Edad de los Clientes	100%

Fuente: Información Documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la información de los contratos con los clientes, la edad promedio de los mismos radica entre los 30 y 50 años, por lo que en relación a la base de datos de los 4425 clientes se determinó la edad promedio es de 41 años. Es decir la mayor parte de productos son consumidos por aquellos clientes que poseen esta edad.

En relación al capital intelectual es una medida positiva debido a que representa una edad en donde la persona cuenta con total solvencia económica para afrontar créditos y poder cancelarlos con totalidad sin adeudar montos extraordinarios.

3.4.13 Número de Patentes

Es un indicador numérico que muestra el número de patentes que posee la agencia con respecto del mercado. Las patentes son intangibles que aumentan el valor de mercado de la compañía y generan beneficios económicos futuros. En relación a los modelos de capital intelectual aumentan el valor del mismo.

Tabla 87. Patentes de Compartamos Financiera

Patentes	
Grupo Gentera (Mexico)	
Patente	Numero
Compartamos	1
Yastas	1
Finlab	1
Intermex	1
Alterna	1

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

El Grupo Gentera de México es dueño del 95% de las acciones de Compartamos Financiera Perú, Banco Compartamos, Alterna seguros, ONG Habilidad y Finlab. El Grupo Mexicano tiene en total 5 patentes de cada una de las compañías que se encuentran en distintos países de Latinoamérica. Al valorar el capital intelectual solo de la agencia de Santa Martha sin contar el Grupo Compartamos, tenemos solo una patente respectiva por lo que en comparación al mercado nos encontramos en un rango promedio debido a que MiBanco y Caja Arequipa solo poseen una patente. A nivel global MiBanco también pertenece a un conglomerado de empresas que poseen diferentes patentes.

Tabla 88. Patentes de la Agencia Santa Martha y del Mercado

Patentes del Mercado	
Patente	Numero
MIBANCO	1
Caja Arequipa	1
Patentes de la Agencia	
Patente	Numero
Compartamos (Peru)	1

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Para hallar el indicador de número de patentes se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Número de patentes de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Número de patentes del mercado.

Tabla 89. Patentes

Patentes	
Variable	Numero
B	1
A	1
Indice de Patentes	100%

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

En relación al mercado la mayor parte de entidades microfinancieras cuentan con solo una patente al igual que la agencia. En relación a la compañía en general tanto MiBanco como Compartamos cuentan con más de una patente debido a que pertenecen a un grupo empresarial.

3.4.14 Edad de las Patentes

Es un índice numérico que muestra la edad de la patente principal con respecto a las patentes de la competencia. El Grupo Compartamos viene laborando desde el año 2009 en el Perú, antes de esto la entidad financiera laboraba con el nombre de CREAR hasta que fue adquirida por el Grupo Gentera el mismo año.

Para hallar el indicador de la edad de las patentes se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Promedio de edad de la patente de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Promedio de edad de las patentes de la competencia.

Tabla 90. Edad de las Patentes

Edad de las Patentes	
Patente	Edad
MIBANCO	18
Caja Arequipa	30

Edad de las Patentes	
Variable	Años
B	7
A	24
Indice de Edad de las Patentes	29.17%

Fuente: Memoria Anual Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

En relación a la edad de los principales competidores de Compartamos Financiera, tanto la Caja Arequipa como MiBanco poseen más años en el mercado, ya que vienen laborando desde el año 1986 y 1998 respectivamente por lo que la edad de su patente está por encima de Compartamos. Por lo que se encuentra en un 29% con respecto al mercado.

3.4.15 Capacidad del Sistema Electrónico de Datos

Es un índice numérico que compara la capacidad que tiene el sistema electrónico de datos con respecto al del mercado. En relación a la información documentaria brindada por la parte de informática y sistemas de la agencia, el sistema central posee una capacidad de 1000 terabytes distribuidas para todas las agencias de la ciudad de Arequipa y a nivel nacional. En relación al mercado se encuentra por encima debido a que el mismo es importado desde México, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las agencias a nivel nacional. La capacidad del sistema distribuida por cada una de las agencias es de 58 terabytes.

Para hallar el indicador de la capacidad del sistema electrónico de datos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

- **B:** Capacidad del sistema electrónico de datos de la agencia de Santa Martha.
- **A:** Capacidad del sistema del mercado.

Tabla 91. Capacidad del Sistema Electrónico de Datos

Capacidad del Sistema Electronico de Datos (IED)	
Variable	Capacidad Terabytes
B	58
A	45
Indice de Capacidad del Sistema	128.9%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

El sistema de datos de la agencia se encuentra por encima que la del mercado, de acuerdo con la información documentaria de informática el promedio de capacidad de un sistema corriente dentro de una agencia bancaria es de 45 terabytes mientras que el sistema que utiliza la agencia es de 58 terabytes.

3.4.16 Gasto de Actualización del Sistema Electrónico de Datos

Es un indicador monetario que refleja el gasto anual en el sistema electrónico de datos que tiene la agencia de Santa Martha.

Tabla 92. Gasto anual del Sistema Electrónico de Datos

Gasto Anual del Sistema Electronico (IED)	
Variable	Soles
Gasto Mantenimiento	S/. 30,600
Indice de Gasto del Sistema	S/. 30,600

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información del Presupuesto Anual para el 2017, el sistema genera gastos anuales por mantenimiento de 30,600.00 soles, solo dentro de la agencia. En relación a los modelos de capital intelectual, el gasto en el sistema favorece a incrementar el enfoque de renovación debido a que constituye la base para el funcionamiento de la agencia y preservar su continuo éxito en el futuro estando actualizado a las nuevas demandas tecnológicas del mercado.

3.4.17 Valor del Sistema Electrónico de Datos (IED)

Es un índice monetario que muestra el valor de mercado del sistema electrónico de datos que utiliza la agencia de Santa Martha para realizar sus operaciones diarias.

Tabla 93. Valor del Sistema electrónico de datos

Valor del Sistema Electronico (IED)	
Variable	Soles
Valor del Sistema (IED)	S/. 142,400
Indice de Gasto del Sistema	S/. 142,400

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

En relación a la información documentaria de informática, el sistema electrónico que abastece a todas las agencias de la ciudad fue importado y adquirido en el año 2012, desde la ciudad de México, el cual permite mejorar la calidad de servicio brindado a los clientes y las funciones de los trabajadores administrativos, es por esta razón que es incluido dentro de los componentes tangibles del capital intelectual.

3.5 Enfoque Financiero

3.5.1 Activo Fijo Tangible

Es un indicador monetario que comprende todos los activos que posee la agencia de Santa Martha. El enfoque financiero refleja todos aquellos activos y medidas que dan valor a la compañía. Estos índices son los que permiten darle valor al capital intelectual debido a que se centran en su mayoría en datos cuantificados del estado de resultados y el estado de situación financiera.

Tabla 94. Activo Fijo Tangible

Activo Fijo	
Variable	Soles
Edificios e Instalaciones	S/. 2,720,000
Mobiliario y Equipo	S/. 307,592
Equipo de Transporte	S/. 482,534
Indice de Activo Fijo	S/. 3,510,126

Fuente: Información documentaria de EEFF. Elaboración: Propia.

Comentario:

Dentro de la agencia de Santa Martha las computadoras son rentadas por un periodo de 2 años, excepto los vehículos motorizados en los que se realiza el trabajo diario de los analistas. En el caso del local fue adquirido en el año 2014, siendo Santa Martha la única agencia a nivel de Arequipa junto con Hunter en contar con un local propio y no rentado. En su mayoría el activo incluye el mobiliario y algunos equipos que utilizan los analistas, cajeros y administrativos, esto en relación con la información proporcionado por la Jefa de operaciones y créditos.

3.5.2 Activo Fijo por Empleado

Es un índice de efectividad organizacional de Recursos Humanos que muestra la eficiencia en la utilización de los activos por cada uno de los empleados.

Para hallar el indicador de activo fijo por empleado se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Total de activo fijo tangible de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Número de empleados del área administrativa.

Tabla 95. Activo Fijo por Empleado

Activo Fijo por Empleado	
Variable	Soles
B	S/.3,510,126
A	36
Indice de Activo Fijo por Empleado	S/.97,503.50

Fuente: Información documentaria de EEFF. Elaboración: Propia.

Comentario:

La utilización de los activos por cada uno de los empleados de la agencia es de 97,503.50 soles anuales.

3.5.3 Ingreso por Empleado

Es un indicador monetario que refleja el promedio de ingresos anuales por cada uno de los analistas de campo de la agencia de acuerdo con los ingresos del estado de resultados.

Para hallar el indicador de Ingresos por empleado se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

Donde:

□ **B:** Total de ingresos por colocaciones y créditos del periodo 2016.

□ **A:** Número total de analistas de créditos de la agencia de Santa Martha.

Tabla 96. Ingreso por Empleado

Ingreso por Empleado de Campo	
Variable	Soles
B	S/. 6,348,020
A	21
Indice de Ingreso por Empleado	S/. 302,286.67

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

El total de ingresos percibidos en el año 2016 descontando la cartera moratoria y perdida del total de la cartera de la agencia es de 6'348,020.00 soles, lo que hace que en promedio cada analista genere 302,286.67 soles anuales en ingresos para la agencia de Santa Martha.

3.5.4 Ingreso por Activo Administrado

Es un indicador monetario que muestra cuanto de ingresos se obtiene por cada uno de los activos administrados al personal de campo. Este indicador muestra el ingreso que genera cada uno de los activos que se le da al personal de campo.

Tabla 97. Activos Administrados por Empleado

Activos Administrados por Empleado (Personal campo)	
Variable	Soles
Moto	S/. 3,000
Celular	S/. 600
Otros	S/. 82
Total de Activos Administrados	S/. 3,682

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Para hallar el indicador de ingreso por activo administrado se aplicó la siguiente fórmula:

B

A

Donde:

□ **B:** Promedio de ingresos por cada empleado de campo en el año 2016.

□ **A:** Total de activos administrados por empleado en soles.

Tabla 98. Ingresos por Activo Administrado

Ingreso por Activo Administrado	
Variable	Soles
B	S/. 302,287
A	3682
Indice de Ingreso por Activo Administrado	S/. 82.10

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

De acuerdo con la información documentaria de la Jefa de analistas de crédito, sobre los activos brindados, el personal de la agencia recibe 3,682.00 soles en activos que permiten desarrollar su trabajo y captar clientes potenciales. El ingreso que obtiene los analistas por activo administrado es de 82.10 soles.

3.5.5 Ingresos por Venta de Instrumentos y Créditos

Es un indicador monetario que muestra el total de ingresos por venta de créditos, comisiones, intereses y colocaciones que percibe la agencia en un periodo de acuerdo con el estado de resultados del año 2016. Para hallar el total de Ingresos

de una agencia bancaria a diferencia de una Empresa industrial o comercial, no se rentabiliza sobre el total de los ingresos percibidos debido a que este tipo de empresas poseen clientes con carteras en mora y castigada del total de su cartera de clientes, por lo que debido a esto se aplica el factor establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros para la determinación de la ganancia neta. Para hallar el índice de ingresos por venta de instrumentos y créditos se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{B \times D \times (1 - E) \times C}{A}$$

Donde:

- **B:** Total de la cartera de créditos de la agencia a diciembre del año 2016.
- **D:** Tasa activa en moneda nacional a diciembre del año 2016.
- **A:** Número de días del mes.
- **E:** Tasa de interés moratoria de la agencia bancaria de Santa Martha.
- **C:** Número de días transcurridos.

Tabla 99. Ingresos por Venta de Instrumentos y Créditos

Ingreso por Venta de Instrumentos y Creditos	
Variable	Soles % Dias
B	S/. 37,437,595
D	16.92%
A	31
E	3.19%
C	31
Indice de Ingreso por venta de instrumentos	S/. 6,348,020

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

De acuerdo con la fórmula aplicada y en correspondencia con la información proporcionada por la Jefa de créditos y el Contador de la agencia, el total de ingresos más comisiones e intereses para el periodo 2016 es de 6'348,020 soles.

3.5.6 Ingreso por Productos provenientes de Nuevos Negocios

Es un índice monetario que comprende el total de ingresos percibidos en un periodo por la diversificación de la agencia.

De acuerdo con la información histórica de la agencia no ha invertido en nuevos negocios, pero a partir del año 2017 planea entrar al rubro de seguros al igual que su competencia.

Tabla 100. Ingresos por Productos provenientes de Nuevos negocios

Ingreso por Productos Nuevos Negocios	
Variable	Soles
Ingresos	S/. 0
Indice de Ingresos	S/. 0

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia

Comentario:

El índice de ingresos anuales por nuevos negocios es de cero soles debido a que recién se planea diversificarse a partir del año 2017.

3.5.7 Tiempo de Facturación

Es un indicador porcentual de efectividad organizacional que muestra el tiempo de facturación de los empleados de la agencia con respecto al tiempo promedio de cada cliente para realizar operaciones. Muestra la efectividad del personal de atención al cliente y caja.

Para hallar el indicador de tiempo de facturación se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Tiempo promedio de atención al cliente en plataforma.

□ **A:** Tiempo promedio del cliente para realizar operaciones dentro de la agencia.

Tabla 101. Tiempo de Facturación

Tiempo de Facturacion	
Variable	Tiempo/Min
B	7.5
A	S/. 18
Indice de No Facturacion	41.67%
Indice de Facturacion	58.33%

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

En relación a la información de atención al cliente y caja además de las visitas realizadas a la agencia, el tiempo promedio de atención por cada cliente es de 7.5 minutos entre pagos de desembolsos, depósitos y la espera en la realización de trámites. Con respecto a los clientes, la mayor parte de ellos cuentan con un tiempo de espera entre 15 y 18 minutos. Por lo tanto, el tiempo de sobra que el personal no atiende al cliente es de 42%.

En relación a esto se halló el índice de facturación de la agencia, el cual refleja una efectividad de 58.33% lo que en términos generales es positivo debido a que es mayor al 50% entre el tiempo de espera del cliente y el tiempo del último para realizar operaciones.

3.5.8 Instrumentos Financieros por Empleado

Es un índice monetario que refleja el monto total en soles de los productos financieros que vende el personal de campo.

Tabla 102. Instrumentos Financieros por Empleado

Instrumentos Financieros por Empleado		
Productos Financieros	min soles	max soles
Pyme	500	50500
Facil	500	15500
Fijo	500	50500
Warmi	500	15500
Cash	500	50500
Construye	500	50500
Suma Total Productos	3000	S/. 233,000

Fuente: Información documentaria, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

La suma total de los 6 productos que ofrecen los analistas de créditos es de 233,000.00 soles por lo que el total del portafolio refleja el índice de instrumentos por empleado.

3.5.9 Rentabilidad Bruta

Es un índice monetario que muestra la rentabilidad de la agencia sobre las colocaciones.

Para hallar el indicador de rentabilidad bruta se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A} \times 100$$

A

Donde:

□ **B:** Utilidad bruta de la agencia de Santa Martha.

□ **A:** Total de colocaciones e ingresos del año 2016.

Tabla 103. Rentabilidad Bruta

Rentabilidad Bruta	
Variable	%
B	S/. 4,811,998
A	S/. 6,348,020
Indice de Rentabilidad Bruta	76%

Fuente: Información documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: Propia.

Comentario:

De acuerdo con el estado de resultados del año 2016, el total de las colocaciones en soles es de 6'348,020.00 soles mientras que descontando los gastos financieros da un margen de utilidad bruta de 4'811,998.00 soles. El índice de rentabilidad bruta nos muestra la rentabilidad que obtiene la agencia por las colocaciones de créditos. En relación al índice de rentabilidad nos muestra que por cada sol colocado por los analistas la agencia obtiene el 76% de utilidad.

3.5.10 Valor de Mercado

Es un índice monetario que refleja el valor de mercado de la agencia. En relación a este índice se tiene que tener en cuenta que no existe un valor de mercado por cada agencia de Compartamos a nivel nacional sino por el Grupo consolidado. Este valor está determinado mediante el número de acciones que cotización en bolsa y el precio a valor de mercado por acción.

Para hallar el indicador de valor de mercado se aplicó la siguiente fórmula:

$$C \times D$$

Donde:

□ **C:** Número de acciones a valor nominal que cotizan en bolsa.

□ **D:** Precio por acción.

Tabla 104. Valor de Mercado

Valor de Mercado	
Variable	%
C	18221000
D	S/. 12.09
Determinacion Valor de Mercado	S/. 220,291,890

Fuente: Memoria Anual de Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: propia

Para hallar el indicador de valor de mercado por agencia se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{A}$$

A

Donde:

□ **B:** Valor de mercado de Compartamos Financiera.

□ **A:** Numero de agencias de Compartamos Financiera a nivel nacional.

Tabla 105. Valor de Mercado de la Agencia

Valor de Mercado	
Variable	%
C	S/. 220'291,890
D	60
Indice de Valor de Mercado	S/. 3'671,532

Fuente: Memoria Anual de Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: propia

Comentario:

En relación al informe anual del año 2015, el valor de mercado de Compartamos Financiera en Perú es de 220'291,890.00 soles y el precio por acción es de 12.09 soles. Para estimar un valor por cada una de las agencias que generan ingresos a nivel nacional se estimó el valor por agencia de 3'671,531.50 soles sin contar el nivel de colocaciones y de participación de cada una de ellas, es decir solo el valor que representa cada una de estas al precio de mercado de la compañía.

3.5.11 Ingresos por Operaciones Contingentes

Es un indicador monetario que muestra los ingresos percibidos de operaciones arriesgadas o sujetas a variación, es decir aquellas operaciones que pueden afectar positiva o negativamente a la agencia. En relación al estado de resultados se determinó el monto de Ingresos.

Donde:

□ **B:** Suma de ingresos por operaciones contingentes.

Tabla 106. Ingresos por Operaciones Contingentes

Ingreso por Operaciones Contingentes	
Variable	%
B	S/. 3,643
Indice de Ingresos	S/. 3,643

Fuente: Información documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

La información del estado de resultados de la agencia muestra aquellos ingresos extraordinarios que percibió por operaciones contingentes con sus clientes, gran parte de estas sujetas a riesgo, pero que al finalizar el periodo pudieron generar ingresos. Este enfoque de ingresos tiene valoración dentro del capital intelectual

debido a que refleja la eficiencia de la agencia para generar ingresos de operaciones contingentes.

3.5.12 Retorno sobre los Activos (ROA)

Es un índice porcentual de rendimiento que se utiliza para valorar la eficiencia de la utilización de activos dentro de la agencia. El ROA al igual que el ROI es una de las medidas que crea valor, es por eso que se encuentra dentro de los modelos de capital intelectual, ya que muestra si el porcentaje invertido en los activos dentro de la agencia genero rendimientos en el periodo. El ROA debe ser mayor a cero para que genere beneficios. De acuerdo con la información documentaria de la Memoria Anual de Compartamos Financiera, el ROA de la Institución es de 2.15%, y se encuentra por encima de la del sector de Edpymes y cajas rurales que ronda entre el 1.59% y 2.50% respectivamente.

Donde:

□ **B:** ROA del Grupo Compartamos en relación con la Memoria Anual.

Tabla 107. Retorno Sobre los Activos (ROA)

Retorno Sobre los Activos (ROA)	
Variable	%
B	2.15%
Indice de Retorno sobre los Activos	2.15%

Fuente: Memoria Anual Agencia Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia.

Comentario:

El ROA del grupo refleja que por cada sol invertido en activos se ha generado 2.15 centavos de utilidad lo que muestra un ratio relativamente alto y positivo en comparación con el sector. Mientras mayor sea el ROA, mayor será el valor del capital intelectual de la agencia.

3.5.13 Valor Agregado del Personal

Es un índice monetario que refleja el aporte del personal al valor de la agencia. Este ratio de efectividad organizacional de Recursos Humanos muestra cuanto es el aporte de cada uno de los trabajadores dentro de la agencia.

Para hallar el indicador de valor agregado del personal se aplicó la siguiente fórmula:

$\frac{B}{A}$

A

Donde:

□ **B:** Valor de mercado de Compartamos Financiera.

□ **A:** Número total de trabajadores de la agencia de Santa Martha.

Tabla 108. Valor Agregado del Personal

Valor Agregado del Personal	
Variable	%
B	S/. 3,671,531
A	38
Indice de Ingresos	S/. 96,619.24

Fuente: Memoria Anual Agencia Compartamos Financiera, 2015. Elaboración: Propia

Comentario:

De acuerdo con el índice, el aporte de cada trabajador dentro de la agencia al valor de la compañía es de 96,619.24 soles, después de haber distribuido la estimación del valor de mercado de la agencia por cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la misma.

3.5.14 Gasto del Personal destinado a Informática

Es un indicador que muestra que porcentaje de gastos administrativos se destinan a informática.

Para hallar el indicador de gasto del personal destinado a informática se aplicó la siguiente fórmula:

$\frac{B}{A} \times 100$

A

Donde:

□ **B:** Total del gasto en Informática en el ejercicio.

□ **A:** Total del gasto administrativo de la agencia de Santa Martha.

Tabla 109. Gasto del Personal destinado a Informática

Gasto del Personal destinado a Informatica	
Variable	%
B	S/. 58,026
A	1287678
Indice del Gasto del Personal	5%

Fuente: Informe del Presupuesto Anual, 2016. Elaboración: Propia

Comentario:

En relación a los modelos de capital intelectual, se debe invertir gran parte del gasto administrativo en informática debido a que este medio constituye el futuro del desarrollo de la organización. La agencia de Santa Martha solo invierte el 5% de su gasto administrativo en informática por lo que dentro de la medida refleja un ratio excesivamente bajo. Se recomienda incrementar el gasto en informática implementando mecanismos que vayan de la mano con la tecnología y de esta manera aumentar la medida de capital intelectual.

3.5.15 Inversión en Intangible

Es un indicador monetario que muestra cuanto invierte la agencia en derechos licencias software entre otros intangibles identificables.

Tabla 110. Intangibles

Intangibles	
Variable	%
Software	S/. 142,400
Licencias	S/. 25,000
Goodwill	
Otros Intangibles	S/. 10,560
Total de Intangibles	S/. 177,960

Fuente: Información documentaria de EEFF, 2016. Elaboración: propia

Comentario:

De acuerdo con la información de la Jefa de operaciones, la agencia posee en su estado de situación financiera 177,960.00 soles por concepto de intangibles, compuestos básicamente por el Software que pertenece a Compartamos, las licencias, derechos entre otros

4. Consolidado de resultados por enfoque

Tabla 111. Consolidado de Resultado por Enfoque humano

CONSOLIDACION			
AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA - CERCADO			
ENFOQUE HUMANO	2016	2017	2018
Indice de No Rotacion del Personal	0.857	-	-
Empleados Facultados	0.361	-	-
Permanencia	0.771	-	-
Edad Media de los Empleados	0.885	-	-
Empleados menores de 40 años	1	-	-
Gastos de Capacitacion	S/. 32,400.00	-	-
Indice de Entrenamiento	0.789	-	-
Indice de Motivacion	0.703	-	-
Indice de Empleados a Tiempo Completo	1	-	-
Especializacion	0.20	-	-
Gerentes de Nacionalidades distintas	0.00	-	-
Indicador de Idiomas Extranjeros	0.00	-	-
Practicantes	1.00	-	-
Empleados Expertos	0.19	-	-
Valor Agregado por Empleado	0.08	-	-
Duracion de Contratos	1	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

De la información ofrecida en la Tabla 111 se destaca el resultado obtenido de la medición por enfoque de los indicadores del modelo Skandia en la agencia de Santa Martha. La Tabla N° 111 representa el consolidado de los 16 indicadores humanos, entre los cuales se elegirán aquellos que tengan un porcentaje mayor al 75% en relación al instrumento aplicado. Dentro de este enfoque 15 indicadores se encuentran en términos porcentuales reflejando el valor de la eficiencia por cada ítem, mientras que solo 1 indicador monetario muestra los gastos de capacitación de la Agencia.

Tabla 112. Consolidado de resultado por Enfoque clientes

CONSOLIDACION			
AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA - CERCADO			
ENFOQUE CLIENTES	2016	2017	2018
Participacion de Mercado	0.0624	-	-
Clientes Actuales	1	-	-
Clientes No Perdidos	0.7858	-	-
Clientes con Accesibilidad	1	-	-
Ventas por cliente	S/. 1,434.58	-	-
Relacion con el Cliente	0.6751	-	-
Visitas al cliente	1	-	-
Percepcion del Servicio	0.645	-	-
Visitas del Cliente	0.4333	-	-
Atencion al cliente	0.7273	-	-
Realizacion de la Venta	0.5	-	-
Obtencion de Creditos	0.603	-	-
Puntos de Venta	0.85	-	-
Gasto de Apoyo al Cliente	S/. 0.00	-	-
Rentabilidad por Cliente	S/. 532.40	-	-
Gasto de Servicio al Cliente	S/. 22,260.00	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 112 representa el consolidado de los 16 indicadores de clientes del modelo, entre los cuales se elegirán aquellos que tengan un porcentaje mayor al 75% en relación al instrumento aplicado. Dentro de este enfoque 12 indicadores se encuentran en términos porcentuales reflejando el valor de la eficiencia por cada ítem mientras que solo 4 indicadores monetarios muestran los gastos en relación a los clientes.

Tabla 113. Consolidado de resultado por Enfoque proceso

CONSOLIDACION			
AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA - CERCADO			
ENFOQUE PROCESO	2016	2017	2018
Activos del Personal	S/. 2,763.13	-	-
Gastos Administrativos	0.200	-	-
Costo Por Error Adm	0.960	-	-
Contratos sin Errores	0.945	-	-
Gasto en TI	0.00	-	-
Manejo del Activo	0.583	-	-
Empleo de Tecnologia	S/. 1,611.83	-	-
Personal dedicado a TI	0.00	-	-
Productividad Laboral	1.67	-	-
Rendimiento Comparado	0.092	-	-
Crecimiento de Colocaciones	S/. 77,182.20	-	-
Rendimiento de Colocaciones	0.858	-	-
Meta Corporativa de Ventas	1.844	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 113 representa el consolidado de los 13 indicadores de proceso del modelo, entre los cuales se elegirán aquellos que tengan un porcentaje mayor al 75% en relación al instrumento aplicado. Dentro de este enfoque 10 indicadores se encuentran en términos porcentuales reflejando el valor de la eficiencia por cada ítem mientras que solo 3 indicadores monetarios muestran el empleo de tecnología, las colocaciones de los empleados y los activos del personal.

Tabla 114. Consolidado de resultado por Enfoque Renovación y desarrollo

CONSOLIDACION			
AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA - CERCADO			
ENFOQUE RENOVACION Y DESARROLLO	2016	2017	2018
Gasto en Marketing	S/. 24.00	-	-
Indice de Clima Laboral	0.719		
Participacion en Entrenamiento	1	-	-
Participacion en Nuevos Productos	0.00	-	-
Gasto en I+D	0.00	-	-
Gasto en Nuevos Negocios	0.00	-	-
Destinacion a Gastos de Entrenamiento	0.03	-	-
Activos Destinados a I+D	0.00	-	-
Inversion en Nuevos Negocios	0.00	-	-
Nuevos Productos	0.50	-	-
Inversion en Educacion Financiera	S/. 28,762.50	-	-
Edad de los Clientes	1	-	-
Numero de Patentes	1	-	-
Edad de las Patentes	0.2917	-	-
Capacidad del Sistema (IED)	1.289	-	-
Gasto del Sistema (IED)	30600	-	-
Valor del Sistema de Datos (IED)	S/. 142,400.00	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 114 representa el consolidado de los 17 indicadores de renovación y desarrollo del modelo, entre los cuales se elegirán aquellos que tengan un porcentaje mayor al 75% en relación al instrumento aplicado. Dentro de este enfoque 12 indicadores se encuentran en términos porcentuales reflejando el valor de la eficiencia por cada ítem mientras que solo 5 indicadores monetarios muestran aquellos componentes monetarios que constituirán el futuro de la organización.

Tabla 115. Consolidado de resultado por Enfoque Financiero

CONSOLIDACION			
AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA - CERCADO			
ENFOQUE FINANCIERO	2016	2017	2018
Activo Fijo	S/. 3,510,126	-	-
Activo Fijo por Empleado	S/. 97,503.50	-	-
Ingreso por Empleado	S/. 302,286.67	-	-
Ingreso por Activo Administrado	S/. 82.10	-	-
Ingreso por Instrumentos y Colocaciones	S/. 6,348,020.00	-	-
Ingreso por Productos de Nuevos Negocios	S/. 0.00	-	-
Tiempo de Facturacion	0.5833	-	-
Instrumentos por Empleado	S/. 233,000	-	-
Rentabilidad Bruta	0.76	-	-
Valor de Mercado	S/. 3,671,531.50	-	-
Ingreso por Operaciones Contingentes	S/. 3,643.00	-	-
Retorno sobre los Activos (ROA)	0.0215	-	-
Valor Agregado del Personal	S/. 96,619.24	-	-
Gasto del Personal destinado a Informatica	0.05	-	-
Inversion en Intangible	S/. 177,960.00	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 115 representa el consolidado de los 15 indicadores financieros del modelo, entre los cuales se elegirán aquellos que tengan un porcentaje mayor al 75% en relación al instrumento aplicado. Dentro de este enfoque 4 indicadores se encuentran en términos porcentuales reflejando el valor de la eficiencia por cada ítem mientras que 11 indicadores muestran aquellos componentes monetarios que sirven para cuantificar el modelo Skandia, es por esto que el enfoque financiero posee mayor número de indicadores monetarios.

Tabla 116. Consolidado de los enfoques de capital intelectual

CONSOLIDACION DE LOS ENFOQUES DE CAPITAL INTELECTUAL			
Valor Absoluto del Capital Intelectual "C"	2016	2017	2018
Ingreso por Empleado	S/. 302,286.67	-	-
Valor Agregado del Personal	S/. 96,619.24	-	-
Gastos de Capacitacion	S/. 32,400.00	-	-
Gasto en Marketing por cliente	S/. 24.00	-	-
Inversion en Educacion Financiera del Cliente	S/. 28,762.50	-	-
Gasto del Sistema	S/. 30,600.00	-	-
Activos del Personal	S/. 2,763.13	-	-
Empleo de Tecnologia	S/. 1,611.83	-	-
Rentabilidad por Cliente	S/. 532.40	-	-
Gasto de Servicio al Cliente	S/. 22,260.00	-	-
Valor Absoluto de "C"	S/. 517,859.77	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

En la Tabla 116 se aprecia la agrupación de los indicadores monetarios de todos los enfoques del modelo Skandia, los cuales en relación al instrumento aplicado poseen un porcentaje mayor al 75% de relación con la agencia de Santa Martha.

Tabla 117. Valor global del Capital Intelectual

VALOR GLOBAL DEL CAPITAL INTELECTUAL			
Periodo	2016	2017	2018
Valor Absoluto del Capital Intelectual "C"	S/. 517,859.77	-	-
Coefficiente de Eficiencia "i"	60.36%	-	-
Valor del CI de la Agencia de Santa Martha	S/. 312,572.76	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 117 representa la valorización de todos los indicadores monetarios y de eficiencia organizacional a través de la suma de indicadores monetarios y el promedio de los indicadores numéricos y porcentuales de eficiencia organizacional resultante de la aplicación de la fórmula de capital intelectual implementada por Edvinsson y Malone (2000), lo que da como resultado el Valor Global del capital intelectual de la agencia siendo este S/. 312,572.76 soles.

Tabla 118. Consolidación Índices Porcentuales

CONSOLIDACION DE LOS ENFOQUES DE CAPITAL INTELECTUAL			
Coeficiente de Eficiencia "i"	2016	2017	2018
Índice de No Rotación del Personal	85.70%	-	-
Empleados Facultados	36.10%	-	-
Permanencia	77.10%	-	-
Índice de Entrenamiento	78.90%	-	-
Índice de Motivación	70.36%	-	-
Especialización	20%	-	-
Empleados Expertos	19%	-	-
Participación de Mercado	6.24%	-	-
Clientes No perdidos	78.58%	-	-
Clientes con Accesibilidad	100%	-	-
Relación con el Cliente	67.51%	-	-
Visitas al cliente	100%	-	-
Percepción del Servicio	64.50%	-	-
Visitas del Cliente	43.33%	-	-
Atención del Cliente	72.73%	-	-
Realización de la Venta	50%	-	-
Obtención de Créditos	60.30%	-	-
Puntos de Venta	85%	-	-
Gastos Administrativos	20%	-	-
Costo por Error Administrativo	96%	-	-
Rendimiento comparado	9.2%	-	-
Rendimiento de Colocaciones	85.8%	-	-
Meta Corporativa	184.4%	-	-
Índice de Clima Laboral	71.97%	-	-
Gasto en Nuevos Negocios	0%	-	-
Edad de las Patentes	29.17%	-	-
Rentabilidad Bruta	76%	-	-
ROA	2.2%	-	-
PROMEDIO i (n/x)	60.36%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 118 representa la eficiencia organizacional de los indicadores porcentuales en la utilización de los recursos de capital intelectual por la agencia de Santa Martha en relación a cada uno de los enfoques del modelo.

Tabla 119. Consolidación de indicadores del Enfoque humano

INDICADOR	Medición/Encuesta	2016	2017	2018
Gastos de Capacitación	80%	S/. 32,400.00	-	-
Índice de No Rotación del Personal	75%	85.70%	-	-
Empleados Facultados	75%	36.10%	-	-
Permanencia	85%	77.10%	-	-
Índice de Entrenamiento	75%	78.90%	-	-
Índice de Motivación	85%	70.36%	-	-
Especialización	80%	20%	-	-
Empleados Expertos	75%	19%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 119 nos indica aquellos indicadores del enfoque Humano elegidos para la valoración del capital intelectual.

Tabla 120. Consolidación de indicadores del enfoque clientes

INDICADOR	Medición/Encuesta	2016	2017	2018
Rentabilidad por Cliente	85%	S/. 532.40	-	-
Gasto de Servicio al Cliente	80%	S/. 22,260.00	-	-
Participación de Mercado	85%	6.24%	-	-
Clientes No perdidos	80%	78.58%	-	-
Clientes con Accesibilidad	85%	100%	-	-
Relación con el Cliente	85%	67.51%	-	-
Visitas al cliente	90%	100%	-	-
Percepción del Servicio	85%	64.50%	-	-
Visitas del Cliente	80%	43.33%	-	-
Atención del Cliente	85%	72.73%	-	-
Realización de la Venta	80%	50%	-	-
Obtención de Créditos	85%	60.30%	-	-
Puntos de Venta	80%	85%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 120 nos indica aquellos indicadores del enfoque Clientes elegidos para la valoración del capital intelectual.

Tabla 121. Consolidación de Indicadores del Enfoque Proceso

INDICADOR	Medición/Encuesta	2016	2017	2018
Activos del Personal	75%	S/.2,763.13	-	-
Empleo de Tecnología	75%	S/.1,611.83	-	-
Gastos Administrativos	80%	20%	-	-
Costo por Error Administrativo	75%	96%	-	-
Rendimiento comparado	75%	9.2%	-	-
Rendimiento de Colocaciones	75%	85.8%	-	-
Meta Corporativa	80%	184.4%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 121 nos indica aquellos indicadores del enfoque Proceso elegidos para la valoración del capital intelectual.

Tabla 122. Consolidación de indicadores del Enfoque Renovación y Desarrollo

Indicador	Medición/Encuesta	2016	2017	2018
Gasto en Marketing por cliente	75%	S/. 24.00	-	-
Inversión en Educación Financiera	75%	S/. 28,762.50	-	-
Gasto del Sistema	75%	S/. 30,600.00	-	-
Índice de Clima Laboral	80%	71.97%		
Gasto en Nuevos Negocios	75%	0%	-	-
Edad de las Patentes	75%	29.17%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 122 nos indica aquellos indicadores del enfoque Renovación y Desarrollo elegidos para la valoración del capital intelectual.

Tabla 123 Consolidación de indicadores del Enfoque financiero

Indicador	Medición/Encuesta	2016	2017	2018
Ingreso por Empleado	75%	S/. 302,286.67	-	-
Valor Agregado del Personal	75%	S/. 96,619.24	-	-
Rentabilidad Bruta	75%	76%	-	-
ROA	75%	2.15%	-	-

Elaboración: propia

Comentario:

La Tabla 123 nos indica aquellos indicadores del enfoque Financiero elegidos para la valoración del capital intelectual.

Tabla 124. Informe Sintético de Capital Intelectual

Agencia: Santa Martha - Compartamos Financiera				
INFORME SINTETICO DE CAPITAL INTELECTUAL AL 31/12/2016				
Indicador	2016	2017	2018	
Ingreso por Empleado	S/. 302,286.67	-	-	
Rentabilidad Bruta	76%	-	-	
ROA	2.15%	-	-	
Valor Agregado del Personal	S/. 96,619.24	-	-	
Gastos de Capacitacion	S/. 32,400.00	-	-	
Indice de Entrenamiento	78.90%	-	-	
Indice de Motivacion	70.36%	-	-	
Especializacion	20%	-	-	
Empleados Facultados	36.10%	-	-	
Permanencia	77.10%	-	-	
Indice de No Rotacion del Personal	85.70%	-	-	
Empleados Expertos	19%	-	-	
Gasto en Marketing por cliente	S/. 24.00	-	-	
Participacion de Mercado	6.24%	-	-	
Clientes No perdidos	78.58%	-	-	
Clientes con Accesibilidad	100%	-	-	
Relacion con el Cliente	67.51%	-	-	
Visitas al cliente	100%	-	-	
Percepcion del Servicio	64.50%	-	-	
Visitas del Cliente	43.33%	-	-	
Atencion del Cliente	72.73%	-	-	
Realizacion de la Venta	50%	-	-	
Obtencion de Creditos	60.30%	-	-	
Puntos de Venta	85%	-	-	
Inversion en Educacion Financiera del Cliente	S/. 28,762.50	-	-	
Gasto del Sistema	S/. 30,600.00	-	-	
Indice de Clima Laboral	71.97%	-	-	
Gasto en Nuevos Negocios	0%	-	-	
Edad de las Patentes	29.17%	-	-	
Activos del Personal	S/. 2,763.13	-	-	
Gastos Administrativos	20%	-	-	
Costo por Error Administrativo	96%	-	-	
Rendimiento comparado	9.2%	-	-	
Rendimiento de Colocaciones	85.8%	-	-	
Meta Corporativa	184.4%	-	-	
Empleo de Tecnologia	S/. 1,611.83	-	-	
Rentabilidad por Cliente	S/. 532.40	-	-	
Gasto de Servicio al Cliente	S/. 22,260.00	-	-	

Elaboración: propia

5. Tratamiento Contable

El monto hallado de capital intelectual proveniente de la valoración del modelo corresponde a una estimación de todos aquellos activos identificables y no identificables que posee la agencia bancaria de Santa Martha. Este monto deberá ser sumado al valor de compra o adquisición de la entidad en caso se realice una Combinación de Negocios, es decir actúa como un incremento del valor del Flujo de Caja Futuro Descontado (FCFD), que se realiza al momento de la valorización financiera de una empresa.

5.1 Activación como Goodwill

Al momento de la realización de la Combinación de Negocios (NIIF 3), se valuarán todos los activos netos de la entidad adquirida a valor razonable por lo que el valor del capital intelectual de la empresa, aumentará el valor de mercado de la misma, así como también la diferencia existente entre sus activos netos reflejados en los libros contables y el valor de adquisición pagado (Crédito Mercantil). Este valor se contabilizará por el aumento del exceso pagado por la empresa adquiriente.

5.1.1 Contabilización:

- **Cuenta Contable del Plan general: 34.7**
- **Cuenta Contable del Plan Financiero: 19.04.07**

Cabe resaltar que es la única forma en que el valor estimado del capital intelectual pueda entrar dentro de los libros contables de la empresa adquiriente y ser activado en las cuentas patrimoniales.

Se concluye que el capital intelectual está dentro del Crédito Mercantil junto a todos aquellos intangibles no considerados al momento de la Combinación de Negocios (NIIF 3), por lo que deberá realizarse el deterioro anual en caso se contabilice de acuerdo al Método de Adquisición.

5.1.2 Tratamiento Tributario del Goodwill

De acuerdo al Artículo 44 de la Ley del Impuesto a la Renta (LIR), Literal g), indica que no son importes deducibles la amortización de llaves, marcas, patentes, y otros intangibles similares, con excepción de aquellos de vida útil finita.

La legislación tributaria nacional tampoco considera la deducción por deterioro de activos, a diferencia de otras legislaciones donde considera una deducción por amortización y otra por deterioro.

5.2 Contabilización como Activo Organizacional en Cuenta de Orden

De acuerdo con el Profesor (Marín, 2001) de la Universidad de Maracaibo en Venezuela, un Activo Organizacional es todo activo de carácter inmaterial adherido a la propia organización desde el momento de su constitución.

Es decir que el Activo Organizacional está compuesto por todos aquellos procesos, clientes, capital humano que posee la empresa desde el inicio de sus operaciones y que van a generar beneficios económicos futuros.

El monto valuado de capital intelectual cumple el carácter de Activo Organizacional por lo que puede ser considerado dentro de una cuenta de orden propia de la empresa que no afecte las operaciones y revelado anualmente dentro de las notas a los estados financieros hasta el momento de realización de la Combinación de Negocios.

5.2.1 Contabilización como Activo Organizacional en Empresa de Servicios

----- X -----	
01 Bienes y Valores Capitalizables	312,572.76
0127 Resultados de la Valuación del Capital Intelectual	
06 Bienes y Valores Capitalizables	312,572.76
0627 Resultados de la Valuación del Capital Intelectual	
<i>x/x Por Valuación Anual del Capital Intelectual de la Empresa de Servicios</i>	

5.2.2 Contabilización como Activo Organizacional en Empresa Financiera

----- X -----	
08104 Rendimientos de Créditos e Inversiones	312,572.76
08104.01 Resultados de la Valuación del Capital Intelectual	
08304 Rendimientos de Créditos e Inversiones	312,572.76
08304.01 Resultados de la valuación del Capital Intelectual	
<i>x/x Por Valuación Anual del Capital Intelectual de la Empresa Financiera.</i>	

5.3 Notas a los Estados financieros

El monto contabilizado en las cuentas de orden deberá ser revelado para presentación de los Estados Financieros dentro de las Notas respectivas como inversión capitalizable o valorización interna.

5.4 Gastos para la Contabilidad / Inversión para los modelos de Capital Intelectual

Es necesario aclarar que los modelos de capital intelectual consideran como inversión en intangible aquellos componentes que se encuentran valorados para la Contabilidad como gastos, debido a esta razón la disyuntiva entre el aspecto contable y la valoración del capital intelectual. Como consecuencia, para la Contabilidad una mayor destinación de gastos repercute en la organización, mientras que para los modelos de capital intelectual se consideran una inversión en intangible a largo plazo.

5.5 Criterios a modificar para poder ser activado en el balance como Intangible

- Identificabilidad (NIC 38)
- Gastos permitidos como Intangible (NIC 38)
- Establecer una vida útil finita a los Gastos que componen el modelo

5.5.1 Contabilización como Intangible

En relación a la investigación efectuada y a los criterios analizados dentro del ámbito contable y financiero, se concluye que para contabilizar el capital intelectual como intangible es necesario crear un modelo basado en el valor de mercado, es decir compuesto netamente por aquellos montos que se encuentran dentro de las cuentas del Balance y que poseen un Costo, es decir que permitan la Identificabilidad (NIC 38). De acuerdo con esto, se deduce que el capital intelectual se encuentra formado por 5 tipos de gastos que generan intangibles no identificables dentro de cada uno de los enfoques de cualquier modelo de capital intelectual.

Para cada uno de los enfoques se identifica un tipo de gasto que será transferido hacia la cuenta intangible:

5.5.2 Para el Enfoque Humano: Se identifican los Gastos de Capacitación

- **Cuenta Contable Plan Financiero: 45.01.09.04**
- **Cuenta Contable Plan General: 62.4**

Para el caso del Enfoque Humano del Modelo se considera que aquellos gastos de capacitación registrados en las cuentas contables van a generar un Intangible no identificable, debido a que un mayor gasto de capacitación va impactar dentro de la permanencia del personal, disminuirá la rotación del personal, aumentara el número de empleados facultados, mejorara la propia motivación del trabajador hacia sus labores entre otros. Como resultado, es que se reconoce a los gastos de capacitación como la base para la generación de beneficios económicos futuros y aumento del Capital Intelectual dentro del enfoque Humano.

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----	
34 Activo Intangible	32,400
34.9 Otros Activos Intangibles	
62. Cargas del Personal	32,400
62.4 Gastos de Capacitación	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Capacitación hacia Intangible</i>	
----- X -----	
79. Cargas Imputables a Cuentas de Costos	32,400
79.1 Cargas Imputables cuentas costos y Gastos	
94. Gastos de Administración	16,200
94.1 Gastos Administrativos	
95. Gastos de Ventas	16,200
95.1 Gastos de Ventas	
<i>x/x Por el destino de la transferencia de los Gastos de Capacitación hacia Intangible</i>	

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----	
19.04 Otros Activos	32,400
19.04.08 Otros Activos Intangibles	
45.01 Gastos Administrativos	32,400
45.01.09.04 Gastos de Capacitación	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Capacitación hacia Intangible</i>	

5.5.3. Para el Enfoque Clientes: Se identifican los Gastos de Publicidad y Atención al Cliente

- **Cuenta Contable Plan Financiero: 45.03.01.05**
- **Cuenta Contable Plan General: 63.7**

Para el caso del enfoque Clientes se puede considerar que aquellos gastos de publicidad y atención al cliente, van a generar un intangible no identificable y abarcaran los demás componentes de capital intelectual dentro del enfoque. Esto quiere decir que una mayor destinación del gasto aumentara la fidelización del cliente, la percepción del servicio al cliente, la propia participación de mercado entre otros. Como consecuencia a este aspecto, es que se reconoce a los gastos de publicidad como la base monetaria dentro del enfoque Clientes para poder abarcar a los demás componentes de capital intelectual y generar beneficios económicos futuros.

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----	
34 Activo Intangible	22,260
34.9 Otros Activos Intangibles	
63. Servicios y Otros prestados Terceros	22,260
63.7 Gastos de Publicidad y Relaciones Públicas	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Publicidad y Atención al cliente hacia Intangible</i>	

----- X -----	
79. Cargas Imputables a Cuentas de Costos	22,260
79.1 Cargas Imputables ctas costos y Gastos	
94. Gastos de Administración	11,130
94.1 Gastos Administrativos	
95. Gastos de Ventas	11,130
95.1 Gastos de Ventas	
<i>x/x Por el destino de los Gastos de Publicidad y Atención al Cliente hacia Intangible</i>	

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----	
19.04 Otros Activos	22,260
19.04.08 Otros Activos Intangibles	
45.03 Gastos por Servicios prestados	22,260
45.03.01.19 Gastos de Publicidad y Atención	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Publicidad y Atención al cliente hacia Intangible</i>	

5.5.4. Para el Enfoque Proceso: Se identifican los Gastos en Tecnología e Investigación (TI)

- **Cta Contable Plan Financiero: 46.09.01**
- **Cta Contable Plan General: 65.9**

Para el caso del enfoque Proceso del modelo se considera que aquellos gastos en Tecnología informática e investigación, van a generar un intangible no identificable al mejorar la eficiencia del personal en la utilización de equipos, la productividad del personal, el empleo de tecnología entre otros. En conclusión a este aspecto, es que se reconoce a los gastos de Tecnología informática e investigación como la base monetaria dentro del enfoque Proceso para poder abarcar a los demás componentes de capital intelectual y generar beneficios económicos futuros.

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----		
34 Activo Intangible	0.00	
34.9 Otros Activos Intangibles		
65 Otros Gastos de Gestión		0.00
65.9 Gastos de Tecnología Informática e Investigación		
<i>x/x Por la Transferencia de Gastos Tecnología Informática e Investigación hacia Intangible</i>		

----- X -----		
79. Cargas Imputables a Cuentas de Costos	0.00	
79.1 Cargas Imputables cuentas costos y Gastos		
94. Gastos de Administración		0.00
94.1 Gastos Administrativos		
95. Gastos de Ventas		0.00
95.1 Gastos de Ventas		
<i>x/x Por el destino de los Gastos de Tecnología Informática e Investigación hacia Intangible.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----		
19.04 Otros Activos	0.00	
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
46.09 Otros Gastos		0.00
46.09.01 Tecnología ventas entre otros		
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Tecnología Informática e Investigación hacia Intangible.</i>		

5.5.5. Para el Enfoque Renovación y Desarrollo: Se identifican los Gastos en desarrollo y puesta a prueba de Nuevos Negocios

- **Cuenta Contable Plan Financiero: 46.09.01**
- **Cuenta Contable Plan General: 65.9**

Para el caso del enfoque Renovación y Desarrollo del modelo se considera que aquellos gastos en nuevos negocios, van a generar un intangible no identificable al mejorar la diversificación, el desarrollo de nuevos productos, aumento de patentes

entre otros. En resultado a este aporte, es que se reconoce a los gastos de Renovación y Desarrollo como la base monetaria dentro del enfoque para poder abarcar a los demás componentes de capital intelectual y generar beneficios económicos futuros.

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de Servicios

----- x -----		
34 Activo Intangible	0.00	
34.9 Otros Activos Intangibles		
65 Otros Gastos de Gestión		0.00
65.92 Gastos de Desarrollo y puesta a prueba de Nuevos Negocios		
<i>x/x Por la Transferencia de Gastos de Desarrollo y Nuevos Negocios hacia Intangible</i>		
----- x -----		
79. Cargas Imputables a Cuentas de Costos	0.00	
79.1 Cargas Imputables ctas costos y Gastos		
94. Gastos de Administración		0.00
94.1 Gastos Administrativos		
95. Gastos de Ventas		0.00
95.1 Gastos de Ventas		
<i>x/x Por el destino de los Gastos de Desarrollo y puesta a prueba de Nuevos Negocios</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- x -----		
19.04 Otros Activos	0.00	
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
46.09 Otros Gastos		0.00
46.09.01.02 Gastos de Nuevos Negocios		
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Desarrollo y puesta a prueba de Nuevos Negocios hacia Intangible</i>		

5.5.6. Para el Enfoque Financiero: Se identifican los Gastos en Intereses por préstamos que van a generar adquisición de bienes intangibles, inversiones o

infraestructura (Empresa de Servicios). Para el caso de las entidades microfinancieras se consideraran aquellos Gastos por Servicios Financieros.

- **Cuenta Contable Plan Financiero: 42.02.01**
- **Cuenta Contable Plan General: 67.31**

Para el caso del Enfoque Financiero dentro de una empresa de servicios se considera que aquellos gastos por intereses, van a generar un intangible no identificable siempre que sean por consecuencia de préstamos destinados a generar beneficios económicos dentro de la organización sea en adquisición de intangibles como inversiones de Nuevos Negocios o infraestructura. En el caso de las empresas del Sistema Financiero se consideraran los servicios financieros brindados como consecuencia de educación financiera, créditos entre otros. En conclusión a este aspecto, es que se reconoce a los gastos por intereses como la base monetaria dentro del enfoque para poder abarcar a los demás componentes de capital intelectual y generar beneficios económicos futuros.

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de Servicios

----- X -----	
34 Activo Intangible	0.00
34.9 Otros Activos Intangibles	
67. Gastos Financieros	0.00
67.3 Gastos por Intereses	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos por intereses hacia Intangible</i>	
----- X -----	
79. Cargas Imputables a Cuentas de Costos	0.00
79.1 Cargas Imputables cuentas costos y Gastos	
97. Gastos Financieros	0.00
97.1 Gastos Financieros	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos por Intereses hacia Intangible</i>	

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----	
19.04 Otros Activos	28,762.50
19.04.08 Otros Activos Intangibles	
42.02 Gastos Servicios Financieros	28,762.50
42.02.01 Créditos	
<i>x/x Por la Transferencia de los Gastos de Educación Financiera hacia Intangible</i>	

5.6. Variación del Know How (Conocimiento Empresarial), como base para la determinación de la vida útil

Luego de identificar cada una de las cuentas contables que son medidas a valor de mercado y que generan intangibles no identificables se procederá a estimar una vida útil para todos los gastos que engloban los enfoques de capital intelectual. Para esto se tomara en cuenta el Know how (Conocimiento Empresarial) como base piramidal del modelo y evolución del conocimiento empresarial que compone al capital intelectual. En relación a (Sullivan, 2001), se estima que parte del Know How (Conocimiento Empresarial) cambia en un periodo de 4 a 5 años debido a la evolución tecnológica y los cambios que origina la globalización a nivel mundial respectivamente y que impactan en el conocimiento empresarial, por lo que a cada uno de los gastos se le destinara una vida útil finita de 4 años, es decir 25% anual y se realizara la amortización correspondiente por los 9 primeros meses.

5.6.1. Amortización de Gastos de Capacitación**a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios**

----- X -----	
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	6075
68.2 Amortización de intangibles	
39 Depreciación, Amortización y agotamiento acumulado	6075
39.2 Amortización Acumulada	
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Capacitación de los 9 primeros meses</i>	

----- X -----		
94 Gastos de administración	3,037.5	
94.1 Gastos Administrativos		
95 Gastos de ventas	3,037.5	
95.1 Gastos de ventas		
79 Cargas Imputables a Cuentas de Costos		6,075
79.1 Cargas Imputables a cuentas de costos y gastos		
<i>x/x Por el destino de la amortización del Intangible de Capacitación de los 9 primeros meses.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----		
44.03 Amortización de Gastos	6,075	
44.03.08 Amortización por otros gastos amortizables		
19.04 Otros Activos		6,075
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Capacitación de los 9 primeros meses</i>		

5.6.2. Amortización de Gastos de Publicidad y Atención al Cliente

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de Servicios

----- X -----		
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	4,173.75	
68.2 Amortización de intangibles		
39 Depreciación, Amortización y agotamiento acumulado		4,173.75
39.2 Amortización Acumulada		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Publicidad y Atención al Cliente de los 9 primeros meses.</i>		

----- X -----		
94 Gastos de administración	2,086.88	
94.1 Gastos administrativos		
95 Gastos de ventas		
95.1 Gastos de ventas	2,086.88	
79 Cargas Imputables a Cuentas de Costos		4,173.75
79.1 Cargas imputables a cuentas de costos y gastos		
<i>x/x Por el destino de la amortización del Intangible de Publicidad y Atención al Cliente de los 9 primeros meses.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----		
44.03 Amortización de Gastos	4,173.75	
44.03.08 Amortización por otros gastos amortizables		
19.04 Otros Activos		4,173.75
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Publicidad y Atención al cliente de los 9 primeros meses.</i>		

5.6.3. Amortización de Gastos de Tecnología Informática e Investigación

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----		
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	0.00	
68.2 Amortización de intangibles		
39 Depreciación, Amortización y agotamiento acumulado		0.00
39.2 Amortización Acumulada		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Tecnología e Investigación (TI) de los 9 primeros meses.</i>		

----- X -----		
94 Gastos de administración	0.00	
94.1 Gastos Administrativos		
95 Gastos de ventas	0.00	
95.1 Gastos de ventas		
79 Cargas Imputables a Cuentas de Costos		0.00
79.1 Cargas Imputables a cuentas de Costos y Gastos		
<i>x/x Por el destino de la amortización del Intangible por Tecnología e Investigación (TI) de los 9 primeros meses.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----		
44.03 Amortización de Gastos	0.00	
44.03.08 Amortización por otros gastos amortizables		
19.04 Otros Activos		0.00
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Tecnología e Investigación (TI) de los 9 primeros meses.</i>		

5.6.4. Amortización de Gastos de Desarrollo Nuevos Negocios

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----		
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	0.00	
68.2 Amortización de intangibles		
39 Depreciación, Amortización y agotamiento acumulado		0.00
39.2 Amortización Acumulada		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Desarrollo de Nuevos Negocios de los 9 primeros meses.</i>		

----- X -----		
94 Gastos de administración	0.00	
94.1 Gastos administrativos		
95 Gastos de ventas	0.00	
95.1 Gastos de ventas		
79 Cargas Imputables a Cuentas de Costos		0.00
79.1 Cargas imputables a cuentas de costos y gastos		
<i>x/x Por el destino de la amortización del Intangible por Desarrollo de Nuevos Negocios por los 9 primeros meses.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----		
44.03 Amortización de Gastos	0.00	
44.03.08 Amortización por otros gastos amortizables		
19.04 Otros Activos		0.00
19.04.08 Otros Activos Intangibles		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Desarrollo de Nuevos Negocios de los 9 primeros meses.</i>		

5.6.5. Amortización de Gastos por Intereses

a) Asiento de ajuste contable: Empresa de servicios

----- X -----		
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	0.00	
68.2 Amortización de intangibles		
39 Depreciación, Amortización y agotamiento acumulado		0.00
39.2 Amortización Acumulada		
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Intereses de los 9 primeros meses.</i>		
----- X -----		
97 Gastos Financieros	0.00	
97.1 Gastos por intereses		
79 Cargas Imputables a Cuentas de Costos		0.00
79.1 Cargas Imputables a cuentas de costos y gastos		
<i>x/x Por el destino de la amortización del Intangible por Intereses de los 9 primeros meses.</i>		

b) Asiento de ajuste contable: Empresa microfinanciera

----- X -----	
44.03 Amortización de Gastos	2,396.88
44.03.08 Amortización por otros gastos amortizables	
19.04 Otros Activos	2,396.88
19.04.08 Otros Activos Intangibles	
<i>x/x Por la Amortización del intangible por Educación Financiera al cliente de los 9 primeros meses.</i>	

5.7. Valoración Financiera del Modelo / Valoración Contable

La diferencia entre la valorización financiera y la contable radica en el total de activos identificables y no identificables, debido a que la primera valoración considera aquellos intangibles no identificables en su totalidad, mientras que la contabilidad solo permite identificar aquellos gastos monetarios medidos a valor de mercado e identificado dentro de las cuentas contables.

Valorización Financiera: S/. 312572.76

Valorización Contable como Intangible: S/. 83422.50

Amortización Contable 9 primeros meses: S/.12645.63

5.8. Aspecto Tributario

Dependiendo si la empresa decida deducir el importe amortizable en 1 periodo o amortizarlo en 10 años, se originara un activo tributario diferido y un pasivo Tributario Diferido.

5.9. Repercusión en el balance y estados

La repercusión de los gastos mandados hacia Intangible impacta netamente en la Utilidad del Ejercicio es decir en resultados, debido a que disminuirán los gastos de administración y ventas lo que originara un aumento de la Utilidad Neta. Por otra parte, aumentaran las provisiones por amortización de intangibles en las cuentas patrimoniales. Tributariamente no se podrá utilizar la base de los gastos para la deducción del Impuesto a la Renta.

CONCLUSIONES

Objetivo General

1. Después de calcular la fórmula de capital intelectual, es decir de promediar los indicadores numéricos y porcentuales; sumar los indicadores monetarios y de eficiencia organizacional, se concluye que la propuesta de Valoración del Capital Intelectual en base al modelo Skandia Navigator en la agencia bancaria de Compartamos Financiera da como resultado S/.312,572.76 (trescientos doce mil quinientos setenta y dos soles con setenta y seis céntimos),
2. En base al instrumento de medición de capital intelectual aplicado, se determinó que los indicadores pertinentes relacionados con la agencia de Santa Martha son en total treinta y ocho, los cuales tienen como resultado un porcentaje mayor e igual al 75% de importancia para el desarrollo de las operaciones diarias.

Objetivo Especifico

3. Se concluye que para el enfoque Humano la relación entre los indicadores del modelo Skandia y la agencia es del 72%, el número de indicadores a utilizar es de 8 indicadores, siendo estos 1 indicador monetario y 7 indicadores porcentuales de eficiencia, entre los cuales se encuentran gastos de capacitación, índice de no rotación del personal, empleados facultados, permanencia, índice de entrenamiento, índice de motivación, especialización y empleados expertos
4. Se concluye que para el enfoque Cliente la relación entre los indicadores del modelo Skandia y la agencia es del 78.25%, el número de indicadores a utilizar es de 13 indicadores, siendo estos 2 indicadores monetarios y 11 indicadores porcentuales de eficiencia, entre los cuales se encuentran rentabilidad por cliente, gasto de servicio al cliente, participación de mercado, clientes no perdidos, clientes con accesibilidad, relación con el cliente, visitas al cliente, percepción del servicio, visitas del cliente, atención del cliente, realización de la venta, obtención de créditos y puntos de venta.
5. Se concluye que para el enfoque Proceso la relación entre los indicadores del modelo Skandia y la Agencia es del 70.00%, el número de indicadores a utilizar es de 7 indicadores, siendo estos 2 indicadores monetarios y 5 indicadores

porcentuales de eficiencia, entre los cuales se encuentran activos del personal, empleo de tecnología, gastos administrativos, costo por error administrativo, rendimiento comparado, rendimiento de colocaciones y meta corporativa.

6. Se concluye que para el enfoque Renovación y Desarrollo la relación entre los indicadores del modelo Skandia y la empresa es del 67.73%, el número de indicadores a utilizar es de 6 indicadores, siendo estos 3 indicadores monetarios y 3 indicadores porcentuales de eficiencia, entre los cuales se encuentran gasto en marketing por cliente, inversión en educación financiera, gasto del sistema, índice de clima laboral, gasto en nuevos negocios y edad de las patentes
7. Se concluye que para el enfoque Financiero la relación entre los indicadores del modelo Skandia y la empresa es del 65.00%, el número de indicadores a utilizar es de 4 indicadores, siendo estos 2 indicadores monetarios y 2 indicadores porcentuales de eficiencia, entre los cuales se encuentran ingreso por empleado, valor agregado del personal, rentabilidad bruta y roa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para la adaptación de los indicadores de capital intelectual, se seleccionen empresas que cuenten con procesos y controles entre las áreas de forma preestablecida.
2. El modelo Skandia fue aplicado y diseñado en base a los procesos de empresas de Seguros, Bancarias y Financieras, por lo que se adapta a la realidad de las mismas. El modelo Skandia puede ser aplicado a otro tipo de empresas siempre y cuando se modifique y se creen nuevos indicadores que se adapten a la realidad de cada organización.
3. Se debe contar con acceso a la información financiera de la empresa, Presupuesto Anual, Memoria Anual e información documentaria del personal para poder satisfacer las necesidades del modelo.
4. Para una correcta aplicación es necesario contar con el personal calificado en las áreas respectivas específicamente del área Financiera, Operaciones y Recursos Humanos que faciliten la información.
5. El tiempo a emplear dentro de cada organización juega un rol importante debido a la necesidad de cubrir las preguntas y encuestas necesarias para el desarrollo competente de la investigación.
6. Para la contabilización del capital intelectual es necesario la creación de un modelo de capital intelectual en base al valor de mercado, debido a que la contabilidad tradicional solo acepta valorización en base a este método y al costo histórico.
7. Para que pueda aceptarse por las Normas Internacionales de Contabilidad como un Intangible de acuerdo con la NIC 38 se debería modificar el carácter de Identificabilidad.
8. La valorización del capital intelectual constituye un medio fundamental en el caso de reorganizaciones, adquisiciones y fusiones de sociedades.

BIBLIOGRAFIA

1. Alarco, B. (2010). *Conceptual and Empirical Similarities and Differences between Job Insecurity and Employability: A Test in Perú (Tesis de Doctorado Publicada)*. Bélgica: Universidad Católica de Leuven. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/1>
2. Álvarez C. (2010). *Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles*. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universitat Jaume I, pp. 7- 666. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/21905.pdf>
3. Alvarez, F. G. (2015). *Memoria Anual Compartamos Financiera*. Retrieved from <http://www.bvl.com.pe/eeff/OE4501/20160328203101/MEOE45012015AI A01.PDF>
4. Amat, O. &. (2005). *Normas internacionales de contabilidad NIC-NIIF*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. ISBN 8496426629. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722012000200002
5. Arango M., M. P. (2010). *Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. volumen 31, (septiembre-diciembre de 2010, Colombia), ISSN 0124-5821, pp. 105-130.* . Retrieved from <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>
6. Bayly, W. &. (2015). *Memoria Anual Mibanco*. Retrieved from <http://www.bvl.com.pe/eeff/CB0001/20160323222802/MECB00012015AI A01.PDF>
7. Benavides L. (2012). *Medición, Valoración Y Determinación Del Impacto Del Capital Intelectual En La Generación De Valor En La Empresa. Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. XIII. N°1 1er. Se.*
8. Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Paidós Empresa.

9. Bueno, E. (1998). *El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual*. . Boletín de Estudios Económicos, núm. 53, páginas 207-229.
10. Bueno, E.; Salmador, M.; Merino, C. (2008). *Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones*. Estudios de Economía Aplicada, volumen 26, núm. 2, agosto, 2.
11. Calderón C. M. (2013). *El Capital Intelectual de la investigación en los docentes de posgrado de una Universidad Privada de Lima*. San Miguel, Lima: Ediciones Pontificia Universidad Católica del Perú.
12. Camejo, J. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. . Grandes pymes. . Retrieved from <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
13. Cañibano, L., & García-Ayuso, M. &. (1999). *La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de Empresas. Revisión de la Literatura (1)*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad. Extraordinario, No 100, 1999*.
14. Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. . Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú.
15. CIC. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid: CIC-IADE.
16. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). *(modificada en Mayo de 2015). Norma NIIF para las PYMES: NIIF 1*. London, United kingdom: Fundacion IFRS.
17. Consejo Normativo de Contabilidad. (2014). *(modificada en Agosto de 2014). Norma Internacional del Contabilidad 38: Activos Intangibles*. Lima: Resolución 055 -2014- EF/30.
18. Edvinsson, L. y Malone, M. (2000). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. . Editorial Gestión 2000 – 2da edición.

19. Edvinsson, L. y. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.* . Editorial Gestión 2000 - 1era edición.
20. Ernst & Young. (2014, Octubre 21). Una mirada al sector bancario de los últimos 15 años. *Gestión*.
21. Forest, J. V.-B.-A. (2012). *Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale: Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the domain.* Investigacion inedita.
22. Gagné, M. J.-H. (2010). *The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages.* . Educational and Psychological Measurement, 70, 628-646. .
23. García T. (2005). Diseño de un Modelo para la Medición del Capital Intelectual De Empresas de manufactura en el Perú. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, Volumen (8) 2: pp. 33-41. ISSN: 1810-9993. Ediciones UNMSM.
24. George, D. &. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.).* . Boston: Allyn & Bacon.
25. González, A. e. (1996). *Modelos de Capital Intelectual, Modelo Technology Broker, Annie Brooking (1996).* . Retrieved from http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/modelos1_grupo96.doc
26. Grant R. (1996). *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 17 (1), 109-122.*
27. Hernández S., R. F. (2014). *Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana.* . México: Sexta Edición.
28. Herrera, D. &. (2009). *Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada (pp. 17-30).* . Lima: Fondo Editorial PUCP.
29. I.U Euroforum Escorial. (1998). *(.). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect .* Madrid: I. U. Euroforum Escorial.

30. International Accounting Standards Committee - IASB . (2005). *Normas de Información Financiera. NIC 38. En: Activos Inmateriales.* . España: CISS.
31. Kaplan, R. S. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance,* . Harvard Business Review, vol. 70, pp. 71-79.
32. Lev, B. (1989). *On the Usefulness of Earnings and Earnings Research: Lessons and Directions form two Decades of Empirical Research.* Journal of Accounting Research, vol. 27, pp. 153-192. .
33. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting.* The Brookings Institution Press.
34. Lira, C., & Vargas, M. (2015). *Importancia de la contabilización del capital intelectual basados en el modelo Intellectus, en el grupo de empresas de la asociación de empresas del parque industrial de Arequipa, 2014.* Arequipa: Universidad Católica Santa María.
35. Lissarrague M., S. J. (2009). Una Propuesta De Gestión Del Capital Intelectual Para Pymes. . *Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, nº 5, julio-diciembre.*
36. Loewenthal, K. (1996). *An introduction to psychological tests and scales.* . London: UCL Press.
37. Mantilla, S. (2005). *Capital Intelectual & Contabilidad del conocimiento.* . Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Ediciones, vol. 8, núm. 16, 2005, pp. 130-132.
38. Marín, F. (2001). El capital intelectual como activo organizacional. Espacio Abierto, vol. 10, núm. 3. . *Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.*
39. Martinez, L. (2001). *Gestión de Conocimiento e Intangibles: Impacto en Contabilidad y Mercado de Capitales.* . Navarra: S.A. EUNSA. : Ediciones Universidad de Navarra.
40. Medina, A. (2005). Mapa estratégico del cuadro de mando integral: propuesta de indicadores de gestión a una empresa concreta. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, volumen XXXIV, nro. 125, abril-junio.*

41. Mejía, D. &. (2013). Aplicación de indicadores para medir el capital intelectual en un centro de investigación empleando el modelo Skandia. . *Revista in Vestigium Ire*. Vol. 6, pp. 9-18.
42. Morales & Polvo, L. &. (2003). *Propuesta para el tratamiento contable - financiero del Capital Intelectual en México*. México: (Tesis de Licenciatura de contaduría y finanzas, Universidad de las Américas Puebla). Retrieved from http://catarina.udlap.mx/u_
43. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford. México.
44. Pacheco, J. (2008). Un estudio del tratamiento contable del capital intelectual a la luz de la NIC 38. . *Actualidad Contable FACES*, 65-81.
45. Palacios, J. L. (2002). Estrategias de Ponderación de la respuesta en encuesta de satisfacción de usuarios de servicios. In U. C. Madrid, *Metodología de Encuestas* (pp. 175-193). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
46. Paredes M., M. t. (2006). *NIC 38 – activos intangibles: contabilización de los desembolsos en capacitación del recurso humano y su impacto en la valorización real de Corporación Aceros Arequipa S.A.* Arequipa: Universidad Catolica San Pablo.
47. Pérez, G., & Tangarife, P. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, vol. 8, Nº 1, pp. 143 – 166. ISSN: 1794-7154.
48. Petty, R., & Guthrie, J. (2000). *Intellectual capital literature review, measuring, reporting and management*. Journal of Intellectual Capital. Volumen 1(2).
49. recurso, N. 3.-a. (n.d.).
50. Sánchez, A., Melian, A., & Hormiga, E. (2007). *El concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, 2, pp. 97-111, ISSN: 1135-2523. . Ediciones Universidad de Las Palmas de Gran Canari.
51. Sánchez, W. (2013). *Importancia de la mención del capital intelectual en el Hogar Clínica San Juan de Dios, aplicando el modelo intellectus en Arequipa, 2012*. . Ediciones Universidad Católica San Pablo.

52. Sarmiento, G. (2011). *Análisis de los Intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: Una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. ISBN: 978-84-694-60054. . Ediciones Universidad de Granada.
53. Sarur, M. (2013). *La Importancia del Capital Intelectual en las Organizaciones*. . Ciencia Administrativa, 39-45.
54. Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia. Departamento de Economía.
55. Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad-OIT- SIMAPRO. (n.d.). *Encuesta de clima Laboral*. Retrieved from <http://www.oitsimapro.org/encuesta-de-clima-laboral.html>
56. Stewart, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Naciones: El Capital Intelectual, Granica*, . Retrieved from Buenos Aires.
57. Sullivan, P. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
58. Sveiby, K. (2000). *"Intellectual capital and knowledge management"*. Retrieved from <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
59. Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth- Management and measuring Knowledge- based assets*».San Francisco, Berret- Koehler Publishers, Inc. Retrieved from www.madrimasd.org.
60. Wann-Yih W, M.-L. C.-W. (2008). *Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial Orientation. R&D Management. Junio*, (págs. 265-277). . Business Source Complete, Ipswich,.
61. YI Ramos, F. E. (2005). *CAPITULO III: Evolución del Sistema Bancario. En F. E. Yi Ramos, & C. M. Ibañez Marrese, Analisis del Spread Bancario: Relevancia y Determinantes* (págs. 38-44). . PIRA: Repositorio institucional Pirhua.

62. Yi Ramos, F. E., & Ibañez Marrese, C. M. (2005). CAPITULO III: Evolución del Sistema Bancario. In F. E. Yi Ramos, & C. M. Ibañez Marrese, *Análisis del Spread Bancario: Relevancia y Determinantes* (pp. 38-44). PIRA: Repositorio institucional Pirhua.
63. Zeithaml, V. P. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. . Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de alineación de indicadores de Capital Intelectual

ENCUESTA 1

Proyecto de tesis: Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia compartamos financiera, sede principal de Santa Martha - cercado - Arequipa, 2016.

Objetivo: La presente encuesta tiene por objeto determinar el capital intelectual en la Agencia “Compartamos Financiera” – sede Santa Martha , Arequipa.

Dirigido al: gerente y Jefes de las áreas de la Agencia “Compartamos Financiera” – sede Santa Martha, Arequipa.

Generalidad: esta información recopilada será de uso confidencial, anónimo y acumulativo, por lo que se requiere proporcionar informaciones veraces; de este modo será útil para la investigación.

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL
MODELO SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA,
SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene por objetivo Proponer la Valoración del capital intelectual en Agencia Bancaria en base al modelo Skandia Navigator. **Marque la respuesta de su elección con una X**

En función a cuán importante es cada enunciado para el óptimo desarrollo de las actividades en la Agencia.

1	Nada Importante
2	Algo importante
3	Importante
4	Muy importante
5	Indispensable

ENFOQUE HUMANO	1	2	3	4	5
1. La Motivación de los trabajadores, su satisfacción laboral y competencia.					
2. Las especializaciones, maestrías y diplomados de los trabajadores					
3. Seguimiento de la Rotación del personal dentro de la Organización					
4. Compromiso y pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa representada por los años de servicio hacia la misma.					
5. El trabajo en Equipo y capacitación al personal.					
6. Contratación de personal con Experiencia que sea menor de 40 años de Edad					
7. La diversidad de género dentro de la Organización.					
8. Dedicación de tiempo a entrenar al personal de ventas					
9. Valoración y Dominio de Idiomas Extranjeros por parte del personal					
10. Contratación de practicantes dentro de la Organización					
11. Las participaciones, comisiones e incentivos hacia los trabajadores					
12. El personal trabaje en horario completo.					
13. El personal trabaje desde su domicilio.					
14. El personal sea el idóneo para realizar actividades en áreas específicas.					
15. Las políticas de duración de contratos con los trabajadores.					
16. La contratación del personal de acuerdo a su edad y experiencia.					
17. La formación académica de los empleados.					
18. La formación especializada de los empleados.					
19. El personal tenga práctica o experiencia en puestos similares.					
20. La contratación de Gerentes que tengan un grado avanzado de estudios.					
21. La Contratación de Gerentes de Nacionalidad Extranjera					
22. Contratación de Personal experto en las Áreas clave de la Organización.					
23. Designación de miembros representantes y staff de trabajadores					
24. El personal esté implicado en actividades corporativas de mejora.					
25. La retroalimentación (Educación) de parte del jefe para el buen desempeño.					

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL
MODELO SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA,
SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene por objetivo Proponer la Valoración del capital intelectual en Agencia Bancaria en base al modelo Skandia Navigator. **Marque la**

respuesta de su elección con una X

En función a cuán importante es cada enunciado para el óptimo desarrollo de las actividades en la Agencia.

1	Nada Importante
2	Algo importante
3	Importante
4	Muy importante
5	Indispensable

ENFOQUE CLIENTES	1	2	3	4	5
26. Realizar un estudio de participación de mercado.					
27. Seguimiento al número de cuentas corrientes de los clientes actuales.					
28. Seguimiento al número de clientes perdidos					
29. La comunicación con los clientes por vía electrónica o telefónica.					
30. Seguimiento de ventas por clientes					
31 Seguimiento a la duración media de relación con el cliente					
32. La calificación de los clientes en relación a la Atención.					
33. Seguimiento a las visitas y recomendaciones de los clientes					
34. Tiempo dedicado a visitar a los clientes.					
35. Seguimiento al personal de atención al cliente.					
36. Tiempo medio entre el contacto con el cliente y la venta					
37. La Satisfacción del cliente					
38. Seguimiento a los puntos de venta y sucursales.					
39. Que se tenga una buena relación con el cliente.					
40. Seguimiento a la frecuencia de adquisición de créditos por cliente					
41. Inversión en informática y desarrollo de tecnología para atención al cliente.					
42. Gasto de apoyo en educación al cliente					
43. Seguimiento al Gasto en atención al cliente					
44. Seguimiento a los empleados dedicados a la atención del cliente.					
45. Seguimiento a la Rentabilidad por cliente					

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL
MODELO SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA,
SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene por objetivo Proponer la Valoración del capital intelectual en Agencia Bancaria en base al modelo Skandia Navigator. **Marque la respuesta de su elección con una X**

En función a cuán importante es cada enunciado para el óptimo desarrollo de las actividades en la Agencia.

1	Nada Importante
2	Algo importante
3	Importante
4	Muy importante
5	Indispensable

ENFOQUE PROCESO	1	2	3	4	5
46. Seguimiento de los Activos que generan gastos					
47. Seguimiento a los Gastos Administrativos en relación con los ingresos					
48. Seguimiento al costo por error Administrativo					
49. La productividad del personal en relación a la industria.					
50. Seguimiento de los rendimientos de periodos anteriores					
51. Eficiencia en el uso de las computadoras personales de los empleados.					
52. Seguimiento del gasto que incurre el personal administrativo en la Empresa.					
53. Seguimiento del Gasto en tecnología e informática					
54. Empleados dedicados al desarrollo de tecnología e investigación					
55. Seguimientos de los Empleados que realicen labores desde sus domicilios					
56. Las metas establecidas en las distintas Áreas de la Organización					
57. Seguimiento del Rendimiento Corporativo con respecto a las metas establecidas.					
58. Seguimiento de los trabajadores del Área de Ventas					

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL
MODELO SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA,
SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene por objetivo Proponer la Valoración del capital
intelectual en Agencia Bancaria en base al modelo Skandia Navigator. **Marque la
respuesta de su elección con una X**

En función a cuán importante es cada enunciado para el óptimo desarrollo de las actividades
en la Agencia.

1	Nada Importante
2	Algo importante
3	Importante
4	Muy importante
5	Indispensable

ENFOQUE DE RENOVACION Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
59. La satisfacción laboral y necesidades del personal.					
60. Seguimiento del gasto en Marketing por cliente					
61. La participación en horas de Entrenamiento del personal de ventas.					
62. La participación del personal en desarrollo de nuevos productos que beneficien al cliente.					
63. Los Gastos en desarrollo de nuevos negocios					
64. Recursos destinados a la investigación					
65. Que se destinen los gastos administrativos de la empresa para invertir en gastos de investigación y desarrollo.					
66. Que se destinen los gastos administrativos de la empresa para invertir en el desarrollo de nuevos negocios.					
67. Que se cuente con empleados menores de 40 años.					
68. Que los recursos que se posee, sean utilizados para recursos de investigación y desarrollo.					
69. Que se invierta de los ingresos generados para que el cliente conozca más sobre el producto y sepa cómo usarlo.					
70. Que se preocupen por tener un trato directo con los clientes.					
71. La educación de los Empleados					
72. La Duración del cliente en la Compañía					
73. La comunicación directa de los clientes					
74. La inversión en desarrollo de nuevos mercados					
75. Que se adquiera software, patentes, marcas y activos fijos, para que sus empleados puedan realizar sus tareas;					
76. Que se realice inversiones para internet y equipo para reuniones virtuales con sus clientes.					
77. Que se ejecute actualizaciones al sistema de investigación y desarrollo.					
78. Que se incorpore nuevos productos o servicios a la familia total de productos de la empresa.					
79. Que la investigación y desarrollo de la empresa esté enfocada al diseño de un producto o servicio.					
80. Que se adquiera patentes para la ejecución de sus actividades de negocio.					

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL
MODELO SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA,
SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene por objetivo Proponer la Valoración del capital intelectual en Agencia Bancaria en base al modelo Skandia Navigator. **Marque la**

respuesta de su elección con una X

En función a cuán importante es cada enunciado para el óptimo desarrollo de las actividades en la Agencia.

1	Nada Importante
2	Algo importante
3	Importante
4	Muy importante
5	Indispensable

ENFOQUE FINANCIERO	1	2	3	4	5
81. Seguimiento de los Activos Fijos de la Compañía					
82. Eficiencia Organizacional en el Uso de los Activos Fijos					
83. Seguimiento de los ventas realizadas por el personal de campo					
84. Los ingresos obtenidos por los activos administrados al personal de ventas					
85. Seguimiento de los ingresos por ventas de instrumentos financieros					
86. Los ingresos por primas o instrumentos provenientes de nuevos negocios.					
87. La facturación promedio por cada empleado del Área de Ventas					
88. Seguimiento del tiempo promedio de Atención al cliente					
89. Evaluación de las pérdidas en relación con las del mercado.					
90. Evaluación del margen bruto de cada ejercicio.					
91. Evaluación de la Utilidad Por acción					
92. Evaluación de la Utilidad por acción entre cada trabajador					
93. Evaluación del Rendimiento sobre la Inversión (ROI)					
94. Evaluación de las Utilidades de los nuevos negocios					
95. Evaluación del Aporte del personal al Valor de Mercado de la Compañía					
96. Inversiones en Informática e intangibles					
97. Evaluación de la Utilidad por acción entre cada trabajador del Área de Informática					

Anexo B. Instrumento de Medición del Clima Laboral

ENCUESTA 2

Proyecto de tesis: Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia compartamos financiera, sede principal de Santa Martha - cercado - Arequipa, 2016.

Dirigido a: Los trabajadores de la agencia bancaria “Compartamos financiera” en la ciudad de Arequipa.

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto determinar el clima laboral en la Agencia “Compartamos Financiera”- sede Santa Martha, Arequipa.

Generalidad: esta información recopilada será de uso confidencial, anónimo y acumulativo, por lo que se requiere proporcionar informaciones veraces; de este modo será útil para la investigación.

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los enunciados y circule el número que corresponda a su respuesta de la mejor manera. Gracias por su Colaboración☺

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL MODELO
SKANDIA NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA, SEDE
PRINCIPAL DE SANTA MARTHA - CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! Estamos realizando una encuesta para conocer cómo se siente usted en la empresa. Por favor, responda lo más acertadamente posible, sus respuestas nos interesan. Asimismo será anónima y no le tomara más de cinco minutos.

Lea cada una de las afirmaciones y encierre con un círculo su respuesta:

Area:

Puesto:

Sexo:

1-Nunca

4-Casi siempre

2-Casi nunca

5- Siempre

3-A veces

1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	1	2	3	4	5
2. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante	1	2	3	4	5
3. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas.	1	2	3	4	5
5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.	1	2	3	4	5
6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda	1	2	3	4	5
7. Me siento reconocido(a) en el trabajo.	1	2	3	4	5
8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).	1	2	3	4	5
9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal.	1	2	3	4	5
10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.	1	2	3	4	5
11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
12. Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5
13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo.	1	2	3	4	5
14. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa.	1	2	3	4	5
15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo.	1	2	3	4	5
16. Antes del cumplimiento de las metas de producción, está la integridad del trabajador.	1	2	3	4	5
17. Hay reconocimiento a mi equipo de trabajo al superar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
18. En mi trabajo me he sentido acosado(a) y/o intimidado(a).	1	2	3	4	5
19. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar un hombre o una mujer.	1	2	3	4	5
20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.	1	2	3	4	5

21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan facilmente a los cambios requeridos.	1	2	3	4	5
22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
23. Hay tiempo, recursos y retroalimentacion para la capacitacion- apredizaje del personal.	1	2	3	4	5
24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados.	1	2	3	4	5
25. La empresa promueve la cooperacion entre el personal y aprecia los aportes de mejora.	1	2	3	4	5
26. La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras.	1	2	3	4	5
27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.	1	2	3	4	5
28. La empresa contrata personal con capacidades deiferentes.	1	2	3	4	5
29. En la empresa se contrat a personal sin distinción de género (hombres-mujeres).	1	2	3	4	5
30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal.	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION!

Anexo C. Instrumento de medición de la Motivación Laboral

ENCUESTA 3

Proyecto de tesis: Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia compartamos financiera, sede principal de Santa Martha - cercado - Arequipa, 2016

Dirigido a: Los trabajadores de la agencia bancaria “Compartamos financiera” en la ciudad de Arequipa.

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto determinar la motivación laboral en la Agencia “Compartamos Financiera”- sede Santa Martha, Arequipa.

Generalidad: esta información recopilada será de uso confidencial, anónimo y acumulativo, por lo que se requiere proporcionar informaciones veraces; de este modo será útil para la investigación.

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los enunciados y circule el número que corresponda a su respuesta de la mejor manera. Gracias por su Colaboración☺.

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA AGENCIA BANCARIA
EIRL APLICANDO EL MODELO SKANDIA NAVIGATOR AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! La presente encuesta tiene como objeto determinar la motivación en el trabajo.
Asimismo esta será anónima y no le tomara más de cinco minutos en completarla.

Lea cada una de las afirmaciones y Marque con una "X" la letra de su elección:

A: Totalmente de Acuerdo

E: Levemente en Desacuerdo

B: De Acuerdo

F: En Desacuerdo

C: Levemente de acuerdo

G: Totalmente en Desacuerdo

D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

	G	F	E	D	C	B	A
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en General?							
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la Familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo?							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, los clientes, etc.).							

Anexo D. Instrumento de medición de la percepción del servicio del cliente

ENCUESTA 4

Proyecto de tesis: Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia compartamos financiera, sede principal de Santa Martha - cercado - Arequipa, 2016

Dirigido a: Los clientes de la agencia bancaria “Compartamos financiera” en la ciudad de Arequipa.

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto calcular la percepción y satisfacción del cliente en la Agencia “Compartamos Financiera”- sede Santa Martha, Arequipa.

Generalidad: esta información recopilada será de uso confidencial, anónimo y acumulativo, por lo que se requiere proporcionar informaciones veraces; de este modo será útil para la investigación.

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los enunciados y circule el número que corresponda a su respuesta de la mejor manera. Gracias por su Colaboración😊.

**PROPUESTA DE VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL APLICANDO EL MODELO SKANDIA
NAVIGATOR EN LA AGENCIA COMPARTAMOS FINANCIERA, SEDE PRINCIPAL DE SANTA MARTHA -
CERCADO - AREQUIPA, 2016**

¡Buen día! El presente cuestionario tiene como objeto determinar la percepción del cliente en la agencia bancaria. Asimismo esta será anónima y no le tomara más de cinco minutos en completarla.

Lea cada una de los siguientes afirmaciones y Marque con una “X” su respuesta:

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
1. La empresa tiene equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los empleados de la empresa tienen buena presencia.	1	2	3	4	5	6	7	
4. En la empresa, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Cuando la empresa promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
7. La empresa realiza bien el servicio a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
9. La empresa insiste en mantener registros exentos (libre) de errores.	1	2	3	4	5	6	7	
10. En la empresa, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Los empleados siempreestán dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
14. El comportamiento de los empleados transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Se siente seguro en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Los empleados son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Los empleados tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7	
18. La empresa le proporciona atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7	
19. La empresa tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
20. La empresa cuenta con unos empleados que le proporcionan una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	
21. La empresa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Los empleados comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo E. Clasificación del enfoque humano de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera

Clasificación de Relación del Enfoque Humano				
N° pregunta	0% No relacionado	50% En proceso	75% Muy relacionado	100% Total
1			85.00%	85.00%
2			80.00%	80.00%
3			75.00%	75.00%
4			85.00%	85.00%
5			80.00%	80.00%
6		70.00%		70.00%
7		70.00%		70.00%
8		70.00%		70.00%
9		65.00%		65.00%*
10		70.00%		70.00%
11		70.00%		70.00%
12		65.00%		65.00%
13		70.00%		70.00%
14			75.00%	75.00%
15		65.00%		65.00%
16		65.00%		65.00%
17		70.00%		70.00%
18			75.00%	75.00%
19		70.00%		70.00%
20		70.00%		70.00%
21		70.00%		70.00%
22			75.00%	75.00%
23		70.00%		70.00%
24		70.00%		70.00%
25		70.00%		70.00%
Total de Indicadores	0	17	8	

Anexo F. Clasificación del enfoque Cliente de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera

Clasificación de Relación del Enfoque Clientes				
N° pregunta	0% No relacionado	50% En proceso	75% Muy relacionado	100% Total
26			85.00%	85.00%
27		0.7		70.00%
28			80.00%	80.00%
29			75.00%	75.00%
30		70.00%		70.00%
31		70.00%		70.00%
32		70.00%		70.00%
33			0.8	80.00%
34			0.9	90.00%
35			0.85	85.00%
36			80.00%	80.00%
37			0.85	85.00%
38			80.00%	80.00%
39			85.00%	85.00%
40			85.00%	85.00%
41		70.00%		70.00%
42			80.00%	80.00%
43		70.00%		70.00%
44		70.00%		70.00%
45			85.00%	85.00%
Total de Indicadores	0	7	13	

Anexo G. Clasificación del enfoque Proceso de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera

Clasificación de Relación del Enfoque Proceso				
N° pregunta	0% No relacionado	50% En proceso	75% Muy relacionado	100% Muy relacionado
46			75.00%	75.00%
47			80.00%	80.00%
48			75.00%	75.00%
49		60.00%		60.00%
50			80.00%	80.00%
51		55.00%		55.00%
52		60.00%		60.00%
53			75.00%	75.00%
54		65.00%		65.00%
55		60.00%		60.00%
56			80.00%	80.00%
57			75.00%	75.00%
58		70.00%		70.00%
Total de Indicadores	0	6	7	

Anexo H. Clasificación del enfoque Renovación y desarrollo de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera

Clasificación de Relación del Enfoque de Renovación y Desarrollo				
N° pregunta	0% No relacionado	50% En proceso	75% Muy relacionado	100%
59			80.00%	80.00%
60			75.00%	75.00%
61		70.00%		70.00%
62		60.00%		60.00%
63			75.00%	75.00%
64		55.00%		55.00%
65		60.00%		60.00%
66		65.00%		65.00%
67	40.00%			40.00%
68		65.00%		65.00%
69			75.00%	75.00%
70		70.00%		70.00%
71		70.00%		70.00%
72		70.00%		70.00%
73		65.00%		65.00%
74		70.00%		70.00%
75		60.00%		60.00%
76			85.00%	85.00%
77		70.00%		70.00%
78		60.00%		60.00%
79		70.00%		70.00%
80			80.00%	80.00%
Total de Indicadores	1	15	6	

Anexo I. Clasificación del enfoque Financiero de acuerdo a la relación de la agencia Compartamos Financiera

Clasificación de Relación del Enfoque Financiero				
N° pregunta	0% No relacionado	50% En proceso	75% Muy relacionado	100% Total
81		55.00%		55.00%
82		60.00%		60.00%
83			75.00%	75.00%
84		65.00%		65.00%
85		65.00%		65.00%
86		55.00%		55.00%
87		55.00%		55.00%
88		65.00%		65.00%
89		65.00%		65.00%
90			75.00%	75.00%
91		70.00%		70.00%
92		60.00%		60.00%
93			75.00%	75.00%
94		65.00%		65.00%
95			75.00%	75.00%
96		55.00%		55.00%
97		70.00%		70.00%
Total de Indicadores	0	13	4	

